كيف تنجح في عالم بلا وظائف

تعلم أن تفكر كأنك المدير التنفيذي لحياتك العملية

تأليف

ويليام بريدجيز

أ.مهند احمد الخيري

الطبعة الأولى
2003 م
كيف تنجح فى عالم بلا وظائف
تأليف
ويليام بريدجيز

رقم الإيداع
2003/ 2997
I.S.B.N
977-282-139-7

CREATING YOU & COMPANY: LEARN TO THINK LIKE THE CEO OF YOUR OWN CAREER by Willam Bridges.

Copyright © 1997 by William Bridges and Associates.

ALL RIGHTS RESERVED by Perseus Books.

لايجوز نشر أى جزء من هذا الكتاب أو اختزان مادته بطريقة الاسترجاع أو نقله على أى نحو أو بأى طريقة سواء كانت إلكترونية أو ميكانيكية أو خلاف ذلك إلا بموافقة الناشر على هذا كتابة ومقدماً.

حقوق الطبع والاقتباس
والترجمة والنشر محفوظة
للدار الدولية للاستثمارات الثقافية ش.م.م

8 إبراهيم العرابى ـ النزهة الجديدة ـ مصر الجديدة ـ القاهرة ـ ج.م.ع.
ص.ب: 5599 هليوبوليس غرب / القاهرة ـ تليفون: 6222105/6221944 فاكس : 6221944 (00202)

المحتويات

الصفحة

تقديم : رسالة إلى القارئ 5

الجزء الأول : لماذا تحتاج إلى التحول إلى منشأة مصغرة ؟ ... 15

الفصل الأول : ما سبب الصعوبة البالغة فى العثور على وظيفة جيدة حقًا ؟ ... 17

الفصل الثانى : إيجاد عمل العمر من خلال مرادك ورغباتك / ملكاتك وقدراتك / مزاجك وحساسيتك / مصادر قوتك 43

الجزء الثانى : معالجة عناصر (4م) الخاصة بك 61

الفصل الثالث : المراد والرغبات : لماذا ينبغى عليك أن تفعل ما تشاء ؟ ... 63

الفصل الرابع : الملكات والقدرات : ما الذى تجيد أداءه ؟ 75

الفصل الخامس : مزاجك ومهنتك 87

الفصل السادس : التعرف على مصادر قوتك 97

الجزء الثالث : تحويل عناصر (4م) الخاصة بك إلى منتج 113

الفصل السابع : العثور على فرصتك 115

الفصل الثامن : ابتكار منتجك 135

الفصل التاسع : إدارة منشأتك المصغرة 153

الفصل العاشر : وضع خطتك والبدء فى العمل 181

الخاتمة 187

تقديم

رسالة إلى القارئ

يجب علينا جميعًا أن نطيع قانون التغير العظيم فهو أقوى قوانين الطبيعة

إدموند بيرك Edmund Burke

لا يتناول هذا الكتاب كيفية العثور على وظيفة ، فهناك عدد كافٍ من الكتب التى تغطى هذا الموضوع ، بل يتناول هذا الكتاب كيفية إيجاد عمل - عمل يحقق لك كلاً من الإشباع والدعم المادى . إننى لم أكتب هذا الكتاب من أجل الأشخاص العاطلين الباحثين عن وظيفة - وإن كانت هذه الفئة أيضًا ستجده مفيداً - بل من أجل الأفراد الذين يحسون أن عملهم لا يحقق لهم الإشباع وتحقيق الذات وأن مجالهم المهنى لا يوصلهم لغاياتهم المنشودة ، ويحدونى الأمل فى أن تتمكن - إذا كنت أحد هؤلاء الأفراد - من استخدام هذا الكتاب فى تجديد حياتك العملية من خلال إعادة بنائها على الركيزتين الوحيدتين اللتين يمكن أن تدوما : احتياجات السوق ومواردك الذاتية .

ومثلما سترى فى الفصل الأول ، فإن البحث عن وظيفة أسلوب خاطئ لإيجاد عمل أو تجديد حياتك العملية ، وذلك لأن الوظائف فى طريقها للاختفاء ، ويرجع ذلك إلى أنها لم تعد الطريقة المثلى لإنجاز العمل فى عصر المعلومات التكنولوجية السريع الإيقاع الذى نعيش فيه ، وتنجز أنماط كثيرة من المؤسسات الناجحة التى تتمنى أن تعمل لديها عملها بالفعل دون الاعتماد بشكل كبير على الوظائف .

إنك عندما تبحث عن **وظيفة** ، تبحث عن شىء آخذ فى التلاشى من الصورة الاجتماعية الاقتصادية وكاد أن يعفو عليه الزمان ، ولقد طرحت فى كتابى **"التحول الوظيفى"** "Job Shift" فرضية تراجع قيمة الوظيفة ، واستهدف هنا تزويدك بمساعدة عملية بناء على تلك الأفكار .. إن هذا الكتاب يمثل برنامجًا عمليًا لتخطيط تقدمك المهنى .

إن اقتناص الفرص المتاحة فعلاً يستلزم منك أن تفهم أن الوظائف جاءت نتاجًا للثورة الصناعية وأنماط العمل التى ميزت تلك الحقبة ، فقبل عام 1800 أو نحو ذلك ، لم تكن هناك وظائف بالمعنى الذى نعرفه اليوم ، ولم تعن كلمة **"وظيفة"** شيئًا يمكنك "امتلاكه"

بل شيئًا قمت بأدائه ، وظلت كلمة "وظيفة" لقرون عديدة تعنى مهمة أو عملاً من الأعمال . لم يكن هناك شيء اسمه الأمان الوظيفى لأن الوظيفة التقليدية - بحكم تعريفها - كانت توجد اليوم ثم تختفى غداً ، إذ يمكن أن تكون وظيفتك الآن هى إدخال القش أو التبن فى المخزن قبل أن تمطر السماء ، وربما تكون وظيفتك غداً صنع زوج من الأحذية لابنتك الصغيرة ، وفى اليوم الذى يليه بيع الجبن الذى صنعته أسرتك فى سوق البلدة المجاورة ، وفى نهاية الأسبوع يمكن أن تكون وظيفتك إصلاح سقف الجانب الشمالى من منزلك .. لقد "أديت" وظائف . بيد أنه مع مجيء الثورة الصناعية ، تحول الناس عن ذلك العالم إلى المصنع ، وكان العمل منظمًا بصورة مختلفة تمامًا هناك ، ووجد عمال المصانع أنفسهم أمام نمط جديد من الوظائف ، ليس فقط لأنه تضمن العناية بإحدى الآلات ، ولكن لأن العملية التصنيعية داخل المصنع كانت مقسمة ومجزأة إلى عدد كبير من الأقسام أو الوظائف المنفصلة التى يتم إسناد كلٍ منها لشخص ما ليقوم بأدائها مراراً وتكراراً بنفس الطريقة يومياً . كان للوظائف توصيفات وظيفية (ضمنيًا فى بادئ الأمر ثم بشكل مباشر صريح فيما بعد) ، وكانت وظيفتك تخصك بينما تخص الوظيفة التالية شخصًا آخر .. تمامًا مثل الأملاك الصغيرة . ها قد امتلك الأفراد الوظائف الآن ، ولم يمض وقت طويل حتى بدأ الأفراد يشعرون أنهم يمتلكون وظائفهم كما لو كانت عقارات أو أطيان .

إلا أنه بعد مرور ما يقرب من قرنين من الزمان ، أخذت الصورة تتغير ، فنظراً للأسباب التى سنناقشها فى الفصل التالى ، لا يتوافق العمل فى عصر المعلومات مع "الوظائف" بنفس درجة توافقه معها فى ظل العمل الصناعى ، وقد أخذت الشركات التى ما تزال تعين الأفراد لأداء الوظائف وتدفع لهم أجوراً بناء على أسلوبهم فى أدائها وتخضعهم للإشراف للتأكد من قيامهم بأدائها وتنظم موظفيها فى صورة هرم متدرج من الوظائف - تدرك بشكل متزايد مدى ما يشكله أسلوبها هذا من إعاقة لعملها ، فى الوقت الذى بادرت فيه شركات مثل إنتل Intel و سى.إن.إن CNN و إى دى إس EDS بنبذ الوظائف بدرجة كبيرة وتشهد ازدهاراً .

لقد كانت الوظائف أحد أهم نواتج العصر الصناعى ، وانسجمت مع خصائص سمات ذلك العالم وهى :

- وجود وظائف ومجالات مسئولية منفصلة ومستقلة عن بعضها .
- عمليات عمل طولية كان من السهل تقسيمها .

- سلاسل متتابعة وطويلة من النشاط الممكن التنبؤ بها .
- التغييرات غير متكررة الحدوث نسبيًا .

لقد برزت الوظائف إلى حيز الوجود لأنها كانت الأساليب الأكثر فاعلية فى إنجاز العمل فى العالم الذى خلقها ، ولكنها ليست شديدة الفعالية اليوم لأن الظروف التى يمكن أن تعظم إنتاجيتنا إلى أقصى حد قد تغيرت ، ولهذا السبب يجرى استبدال الوظائف بالعمل المؤقت ، والعمل المسند لجهات خارجية والاستعانة بالاستشاريين والفرق المدربة . وهذا هو السبب فى أن الوظيفة تشكل إلى حد كبير حلاً قصير الأجل لمشكلات الفرد المهنية ، وأن البحث عن وظيفة مدعاة للإحباط الشديد فى أيامنا هذه ، والأفضل أن تحاول العثور على العمل الذى تكون هناك حاجة فعلية لأدائه ثم تقدم نفسك لمن يحتاجه على اعتبار أن تلك هى الطريقة المثلى لإنجازه . ولقد كانت تلك هى الطريقة التى ظل الناس يجدون بها أفضل الفرص غريزيًا لبعض الوقت - حالات "كيف تمكن ذلك الشخص من الحصول على ذلك المركز الوظيفى ؟" التى ندهش لها جميعًا .

إن غايتى من هذا الكتاب هى رسم طريق عملى لبلوغ أوضاع العمل المثالية تلك ، وهو طريق يمكنك أن تسلكه بسهولة ، حيث يوضح لك الكتاب - الذى يقوم على واقع مكان عمل يجرى "تجريده من الوظائف" Dejobbed بصورة منظمة وسريعة (موضوع الفصل الأول)- كيفية أداء الخطوات الأربع الضرورية للاستفادة من التحول الوظيفى الكبير الذى حدث فى فترة ما بعد العصر الصناعى :

1 - كيف تكتشف وتصف مزيج الموارد الفريد الذى تجلبه إلى مكان العمل الجديد (الفصول من الثانى إلى السادس) .

2 - كيف تكتسب القدرة على رصد اتجاهات الأسواق وتستخدمها فى البحث عن أفضل الأماكن لتطبيق مواردك فى مكان العمل هذا (الفصل السابع) .

3 - كيف تدمج بياناتك الشخصية المتصلة بمواردك مع المعلومات الخارجية عن الفرص مكونًا "منتجًا" قابلاً للحياة والاستمرار (الفصل الثامن) .

4 - كيف تعيد هندسة حياتك العملية فى صورة منشأة أعمال مؤلفة من شخص واحد ومتمحورة حول خلق وتقديم ذلك المنتج (الفصل التاسع) ، وكيف تصوغ خطة عملية لتطوير وتنمية تلك المنشأة (الفصل العاشر) .

إن الهدف من هذه العملية ذات الخطوات الأربع لا يتمثل ببساطة فى فهم الاتجاهات الجديدة ، بل طرح قائمة بالخطوات العملية التى يمكنك البدء فى اتخاذها فور انتهائك من قراءة هذا الكتاب ، وتجدر الإشارة هنا إلى أنك لن تستطيع تشكيل حياتك العملية بسرعة ، فسوف يستغرق الأمر بعض الوقت مثلما يحدث عندما تغير سفينة ضخمة اتجاهها ، ولكن يمكنك أن تبدأ الآن وأن تجنى الثمار الأولى لعملك قريبًا جدًا .

إن كثيراً من الأشياء التى نتحدث عنها سوف تبدو واضحة جلية إلى حد ما بعد جيل من الآن ، ويحتمل أن يتخرج الشباب من المدارس ولديهم خطط متبلورة ومحددة لإيجاد أماكن لأنفسهم فى عالم بدون وظائف ، وسوف نتحدث فى الخاتمة عن التغيرات التى يحتمل أن تحدث فى مجال التعليم وكذا النقابات العمالية والخدمات الحكومية والمؤسسات التجارية والمؤسسات التى لا تعمل بهدف الربح ، وقد يجد بعض القراء أن العمل الذى يناسبهم تمامًا هو تغيير تلك المؤسسات ، فهناك حاجة ملحة لإنجاز العمل فى تلك المؤسسات ويمكن للأخيرة أن تمدنا بأنواع التدريب والمساعدة التى نكون فى أمس الحاجة إليها . أما فى الوقت الراهن فسوف يظل الأفراد بمفردهم بدرجة كبيرة ، وهذا هو السبب الذى دفعنى لتأليف هذا الكتاب .. إنه خريطة ترشدك وتهديك فى رحلتك .. برنامج عمل لتحويلك من فرد إلى منشأة مصغرة "You & Co." ، ولا يعنى ذلك إجبارك على تكوين تحالفات أو تأسيس شركة خاصة به ، بل إننى أدلك على السبيل إلى التعرف على ما لديك من موارد وقدرات واستغلالها مثلما يفعل المدير العام التنفيذى فى الشركة ، وربما تكون النتيجة وحدة عمل مؤلفة من شخص واحد أو مؤسسة تجارية متنامية أو نشوء علاقة جديدة مع رب عملك الحالى ، وأيًا كانت الطريقة التى تشكل بها مستقبلك ، فإن الدرس الهام هو أنك ستشكله بنفسك بدلاً من محاولة المواءمة بينه وبين قالب أو إطار يحدده لك شخص أو جهة أخرى .

لقد استقيت الدروس المستفادة المعروضة فى هذا الكتاب من مصدرين : الأبحاث وخبرتى الشخصية . ففى عام 1974 ، استقلت من وظيفتى كأستاذ للأدب ، ورحت أبحث عن عمل جديد أؤديه . لم يكن لدى وقتها أية فكرة عما ستقودنى إليه هذه الخطوة فى نهاية المطاف ، والأسوأ من ذلك أنه لم يكن لدى أدنى فكرة عن أى السبل يجب أن أسلك وعلى أى شاطئ يجب أن ألقى مرساتى ، وهكذا سقطت فى فخ منطقى سار (فى حالتى) على النحو التالى:

س : ما الذى تريد أن تفعله ؟

ج : ترك تدريس الأدب .

س : ما الذى يؤهلك تدريبك لأدائه ؟

ج : تدريس الأدب .

س : ما مجال خبرتك العملية ؟

ج : تدريس الأدب .

س : فى أى المجالات توجد لك شبكة دعم ؟

ج : تدريس الأدب .

وربما يدور فى عقلك أنت أيضًا نموذج خاص بك من ذلك الحوار الداخلى الباعث على الجنون .

لقد تعلمت الكثير عن تجديد الحياة العملية منذ ذلك الحين وسوف أتطرق لهذه الدروس المستفادة فى المواضع المناسبة من هذا الكتاب ، لكن أول شىء تعلمته هو أن السبب فى ذلك التشوش والارتباك الذى يشعر به أناس كثيرون عندما يفكرون فيما يريدون أن يفعلوه بحياتهم هو أنهم يخلطون بين العمل والوظائف (فإذا لم تكن وظيفة يكون عملاً تطوعيًا ـ أليس كذلك ؟) . إننا أناس تسيطر عليهم عقلية الوظيفة ، ونكاد لا نعرف طريقة أخرى للتفكير فى العمل سوى التكلم عن بحثنا عن وظائف ، وعن قيام الحكومة بخلق وظائف وعن حماية النقابات العمالية للوظائف وعن قيام نظامنا التعليمى بإعداد الأفراد لشغل الوظائف فى الغد .

قبل جيل مضى ، قال الباحث القانونى ثورمان أرنولد Thurman Arnold أن الناس "يعتقدون أن مجتمعًا ما آخذ فى التفكك والانحلال عندما لا يصبح ممكنًا تصويره بمصطلحات وكلمات مألوفة .. تعيس هو ذلك الشعب الذى لا يجد من الكلمات ما يمكن أن يصف به ما يجرى" . ولقد آن الأوان لكى نجد طريقة جديدة للتفكير والحديث عن العمل ، فحتى يتحقق ذلك لن نرى فى الأفق أملاً لأنفسنا ولأبنائنا ، والحقيقة أن القيام بذلك أمر ممكن تمامًا ، والدلائل والعلامات موجودة فى كل مكان ـ فى الكيفية التى يجد بها الناس فعليًا مواقف العمل الرائعة وفى الكيفية التى تنجز بها المنظمات المبتكرة العمل بالفعل ، أما الخبر السيئ فهو أنه ـ على غرار جميع التغيرات المجتمعية الكبيرة ـ يتطلب الأمر منا أن

نتخلى عن المركبات التى أوصلتنا إلى حيث نحن الآن وأن ننطلق سائرين على أقدامنا برهة من الوقت ، وذلك أمر مخيف ، وعندما يتعين عليك أن تقوم به يفيد وجود خريطة معك ، وهذا الكتاب خريطة وأمل أن تكون عونًا لك .

• رؤية التحول الوظيفى على أرض الواقع العملى :

فى نهاية كل من فصول هذا الكتاب ستجد أسئلة أو ما يشبه الاستبيان أو أنشطة مقترحة ، وسوف أقدم لك الآن تمرينًا قصيراً الهدف منه قياس القوى التى تعمل على تجريد بعض المؤسسات التى تعرفها جيداً من الوظائف . قد تكون المؤسسة التى تعمل أنت موظفًا فيها أو قد تكون المؤسسة الصغيرة التى يديرها شخص واحد وتطلق عليها من قبيل التفخيم "مجموعة XXXX" .. وقد تكون المؤسسة التعليمية التى تدرس بها ، أو الكنيسة أو المسجد الذى تؤدى فيه الصلاة والشعائر الدينية .. وقد تكون الشركة التى تعمل بها زوجتك أو الشركة التى كنت تعمل بها من قبل .. أى مؤسسة تعرفها جيداً سوف تفى بالغرض .

أجب على كل واحدة من العبارات الخمس والعشرين التالية برسم دائرة حول العدد المناسب مستخدمًا المقياس التالى لبيان درجتك :

4 ـ موافقة قوية .
3 ـ موافقة معتدلة .
2 ـ نعم أو كلا ... الصورة غير واضحة ، على نحو أو آخر .
1 ـ لا موافقة معتدلة .
0 ـ لا موافقة قوية .

1 ـ فى مؤسستنا ، التوصيفات الوظيفية مهمة ، ويحاول الأفراد التأكد من أن ما ينبغى أداؤه سوف يتم أداؤه بواسطة الشخص أو الإدارة المعنية .

0 1 2 3 4

2 ـ معظم الأفراد مجمعون وفقًا للوظائف والفرق المتعددة ، الوظائف عديمة الأهمية نسبيًا فى الصورة الأكبر للكيفية التى يجرى بها إنجاز العمل .

0 1 2 3 4

3 ـ السلطة تقوم فى الجانب الأكبر منها على المركز الوظيفى بدلاً من أن تمليها احتياجات موقف معين .

0 1 2 3 4

4 ـ رغم أننا نتكلم أحيانًا عن مكافأة الابتكار والقدرة على الأداء ، إلا أننا نادراً ما نعوض ونرقى الأفراد على ذلك الأساس .

0 1 2 3 4

5 ـ قادة / مديرو المؤسسة ليسوا على درجة كبيرة من الفعالية كمتحدثين رسميين عن رؤية المؤسسة وقيمها ويبدى بعضهم دعمًا فاترًا لها .

0 1 2 3 4

6 ـ معظم المديرين فى المؤسسة يمارسون القيادة بالكلمات وليس بضرب المثل والقدوة ، ولا ينفذ عدد كبير منهم ما يقولونه .

0 1 2 3 4

7 ـ عندما يتعين أداء شىء ما فى المؤسسة ، غالبًا ما تسمع الأفراد يجادلون قائلين "هذه ليست وظيفتى !" .

0 1 2 3 4

8 ـ وفى بعض الأحيان تسمع من يقول "إننى فقط أؤدى وظيفتى" كذريعة لعدم القيام بشىء لا توجد حاجة حقيقية لأدائه أو لا يكون معقولاً أو منطقيًا .

0 1 2 3 4

9 ـ العاملون المؤقتون لا يؤدون عملاً هامًا فى هذه المؤسسة ، حيث تتم الاستعانة بهم للحلول محل العاملين الدائمين الغائبين عن الصورة بصورة مؤقتة (هذا إن تمت الاستعانة بهم أصلاً) .

0 1 2 3 4

10 ـ لا تعتمد المؤسسة على جهات خارجية لأداء عملها بدرجة كبيرة ، حيث تفضل استخدام موظفيها لأداء الأعمال التى يلزم أداؤها .

0 1 2 3 4

11 ـ لم تبدأ المؤسسة بعد فى استخدام تكنولوچيا الاتصالات فى مساعدة الأفراد على العمل من المنزل ، أو من موقع العميل ، أو من منشأة أقمار صناعية أو أثناء السفر والترحال .

0 1 2 3 4

12 ـ للأفراد فى هذه المؤسسة "وظائف" تقليدية ، وأى شخص لا ينسجم دوره بوضوح مع ذلك القالب لا يكون فى وضع آمن تمامًا .

4 3 2 1 0

13 ـ لا يوجد قدر كبير حقيقى من "التدعيم بالسلطات والصلاحيات" فى المؤسسة رغم ما يقال عن لا مركزة اتخاذ القرار أو سلطته .

4 3 2 1 0

14 ـ فى المستويات الأدنى من المستوى التنفيذى ، لا يفهم سوى عدد قليل من الموظفين الوضع المالى للمؤسسة أو الكيفية التى قد يؤثر بها نشاطهم عليه .

4 3 2 1 0

15 ـ إذا سألت الأفراد فى المؤسسة عمن يكون "عملاؤهم" أو "زبائنهم" ، يحتمل أن تحصل على إجابة متفاوتة الجودة ، وحتى أولئك الذين يفهمون خدمة العملاء غالبًا ما لا يمارسونها .

4 3 2 1 0

16 ـ الأقدمية والمسمى الوظيفى يفوقان الإسهام الفعلى أهميةً فى تقرير المكانة والأمان فى المؤسسة .

4 3 2 1 0

17 ـ فى أى وحدة مؤلفة من 100 شخص داخل المؤسسة ، غالبًا ما يكون هناك أكثر من ثلاثة مستويات للإدارة .

4 3 2 1 0

18 ـ لا تسود الموظفين روح المشروع الخاص بدرجة قوية ، كما أن ثقافة المؤسسة لا تدعم العاملين الراغبين فى إقامة مشروعات جديدة .

4 3 2 1 0

19 ـ تفتقر المؤسسة للموارد الداخلية اللازمة لمعاونة العاملين على إيجاد سبل جديدة لاستغلال ما يتمتعون به من مواهب ومهارات عندما تنتهى الحاجة إلى وظائفهم الحالية .

4 3 2 1 0

20 ـ تقوم المؤسسة بعزل العملاء والموردين والمقاولين من الباطن عن عمليات التخطيط الخاصة بها ، ولا تتقاسم معهم المعلومات المهمة المتصلة بالمستقبل .

4 3 2 1 0

21 ـ تتغير الأمور باستمرار داخل المؤسسة .

4 3 2 1 0

22 ـ تتأثر أعمال المؤسسة فى الوقت الحالى بالتكنولوجيا الجديدة وطرح منتجات جديدة .

4 3 2 1 0

23 ـ توجد منافسة شديدة داخل الصناعة أو المجال الذى تنتمى إليها المؤسسة .

4 3 2 1 0

24 ـ تطبق المؤسسة حاليًا (أو تدرس جديًا) مفهوم إعادة هندسة عمليات العمل بغية إعادة تصميم أسلوبها فى إنجاز العمل .

4 3 2 1 0

25 ـ خلال الأعوام الثلاثة الماضية ، تقلص حجم المؤسسة بنسبة 10% على الأقل من خلال تسريح العاملين من الخدمة أو التقاعد المبكر أو تناقص أعداد العاملين .

4 3 2 1 0

والآن اجمع الدرجات التى أعطيتها للبنود الـ 25 السابقة ، فتكون درجتك .....

لابد أنك خمنت أنه كلما ارتفعت درجتك ، كلما ازداد احتمال أن تحتاج المؤسسة للابتعاد عن استخدام الوظائف ، خاصة إذا كانت الدرجات مرتفعة فيما يتعلق بكلٍ من الأسئلة الخمسة الأخيرة (التى تقيس مدى الحاجة إلى الابتعاد عن الوظائف) والأسئلة العشرين الأولى (التى تقيس مدى الإحجام عن القيام بذلك) . ويتسم ذلك الخليط بالذات بدرجة عالية من عدم الاستقرار ويعرض المؤسسة ـ وعملك القائم على الوظيفة ـ لخطر حقيقى ، أما السبب فى أن الإجابات على هذه الأسئلة المختلفة تشكل فى مجملها مقياس لقوة المؤسسة وإمكاناتها المستقبلية فسوف يتضح لك عندما تقرأ الفصل الأول .

الجزء الأول

لماذا تحتاج إلى التحول إلى منشأة مصغرة ؟

« حينما تموت الكلمات القديمة على اللسان ، تنطلق ألحان جديدة من القلب ، وحيثما تضيع الدروب القديمة ، ينكشف للعيون بلد جديد زاخر بالعجائب » .

رابيندراناث طاغور Rabindranath Tagore

« إن الفترة الفاصلة بين انحلال القديم وتشكل وترسخ الجديد فترة انتقالية يتحتم أن تكون دائمًا وبالضرورة فترة مشوبة بعدم التأكد واللبس والخطأ والحماس الجامح المتقد » .

جون كالهون John C. Calhoun

قبل أن تشرع فى وضع خطة مسارك المهنى الجديد ، يتعين عليك أولاً أن تفهم وتعى أمرين : الأول ما يجرى حقًا فى مكان العمل ، والثانى كيفية تقييم ما تمتلكه من موارد للتعامل معه .

أولاً : ماذا يجرى هناك ؟ بالأمس لم يكن العاملون بحاجة لفهم السبب فى قيام الشركات بالتوظيف ـ بل فقط ما إذا كانت الشركات تقوم بالتوظيف ، واعتاد الناس أن يقولوا : عليك أن تترك عقلك عند الباب عندما تأتى إلى العمل ، والحقيقة أن المرء كان بوسعه أن يعطى عقله أجازة حتى قبل أن يبدأ فى البحث عن عمل ، أما اليوم فالعامل الذى لا يفهم كنه ما تبحث عنه المؤسسة وأسباب بحثها هذا وكيف يمكن أداء العمل لا يعلم ما يكفى لتمكينه من العثور على العمل المتاح ، ولا يعنى ذلك أنه ينبغى عليك أن تكون خبيراً عماليًا لكى تجد عملاً (الواقع أن الخبراء العماليين يحتمل أن يكونوا خبراء فى الوظائف) ، بل يعنى أن من الضرورى أن تتمتع بفطرة سليمة ونظرة واقعية لما يجرى ، والبداية

الجيدة لذلك أن تفهم أموراً ثلاثة : الأول هو كيف ولماذا يتغير مكان العمل ، فلا يكفى أن تطلق تعميمات بشأن "المزيد من المنافسة" ، بل عليك أن تفهم مكان العمل لنفس السبب الذى يقتضى من صاحب المشروع الخاص أن يفهم السوق : حتى يتسنى لك ليس فقط أن تتعامل مع التغييرات الجارية بل أيضاً أن تحولها لمصلحتك وتستغل الفرص التى توفرها .

أما الأمر الثانى فهو أنه ينبغى عليك أن تفهم السبب فى أن الوظائف التقليدية لم تعد ملائمة لهذا العالم وفى أن الشركات تتجه نحو التخلص منها . ربما تشعر أن العمل فى مؤسسة ما تزال تقوم على الوظائف سوف يوفر لك قدراً أكبر من الطمأنينة والارتياح ، لكن عليك أن تفهم أنه حتى تلك المؤسسات لم تعد أماكن "مضمونة" مثلما كانت من قبل لأن من المستبعد أن تتمكن هذه من منافسة الشركات الخالية من الوظائف بفعالية لفترة أطول ، ولذلك فإن تلك الوظيفة اللطيفة "التى يعتمد عليها" التى تعثر عليها فى تلك المؤسسات مبنية على الرمال . لقد تغيرت فكرة "المخاطرة" برمتها ، وأصبح الاعتماد على وظيفة تقليدية فى شركة تستخدم تلك الوظائف لإنجاز عملها أمراً "محفوفاً بالمخاطر" . اللهم إلا إذا كان اللجوء لهذا النوع من الوظائف مجرد وسيلة قصيرة المدى لكسب الرزق .

أما الأمر الثالث فهو أن عليك أن تفهم ماهية بدائل الوظائف ، فهناك أساليب أخرى كثيرة يمكن أن تعود بالنفع عليك وعلى المؤسسة ، وتنجز المزيد والمزيد من المؤسسات أعمالها بواسطة مثل هذه الأدوار . فإذا كنت تبحث عن عمل ومهتماً ببناء مستقبل مهنى طويل المدى عليك أن تدرس إدماج تلك الأدوار فى خططك كجزء منها .

سوف نتناول تلك الأمور فى الفصل الأول ، أما الفصل الثانى فقد أفردناه لتناول الكيفية التى يمكن بها لشخص ما أن يقيّم الموارد التى يحملها إلى مكان عمله الجديد ، فلم يكن عامل الأمس مضطراً للقلق كثيراً بشأن القيام بذلك ، إذ كانت هناك "مؤهلات" للوظائف ، وكانت تلك المؤهلات يتم بيانها فى نشرات التوظيف أو إعلانات الوظائف الخالية ، أما الآن فقد تغيرت فكرة "المؤهلات" برمتها ، وأخذت المؤسسات تتحول بعيداً عن الوظائف ومعها أيضاً ممارسات وأساليب التعيين التقليدية . إنها تبحث عن أشياء مختلفة وسوف يتعين عليك أن تفهم ما هى هذه الأشياء حتى تقدم نفسك لها بنجاح ، وسوف تكون هذه المؤهلات موضوع الفصل الثانى .

الفصل الأول

ما سبب الصعوبة البالغة فى العثور على وظيفة جيدة حقاً ؟

- لا يعنى عدم وجود وظيفة لك فى شركة مثل ديجيتال Digital (Equipment Corporation) (شركة للمعدات والأجهزة) أنه لا يوجد بها عمل لك .

مارك دريسنر Mark Dresner ، نائب الرئيس التنفيذى بشركة إينفينيت تكنولوجى Infinite Technology ، وموظف سابق بشركة دى إى سى DEC "التى تم تقليص حجمها" .

• ما الذى يجرى هناك ؟

تعد فكرة أن العالم يتغير بمعدل غير مسبوق واحدة من تلك الأفكار المبتذلة التى تم تداولها لدرجة أفقدتها جانباً كبيراً من قيمتها ، لكنها صحيحة مع ذلك ، والأهم أن بعض أهم تداعياتها وانعكاساتها لم تفهم بعد على نطاق واسع ، ومنها الأساليب التى يؤثر بها التغيير المتكرر والبعيد الأثر على حياتنا العملية .

تقول النظرة التقليدية أن التغيير المتواصل يبقى عالم المؤسسات فى حالة دائمة من الاضطراب ، فمصائر وأقدار الشركات تنقلب صعوداً وهبوطاً والوظائف يتم خلقها وإلغاؤها فى هذه الأثناء . أما العاملون الأفراد فحالهم أشبه بحال بحارة على متن سفينة تتقاذفها الأمواج المتلاطمة فى عاصفة عاتية ، إذ تظل الأمواج تقذف بهم من فوق سطح السفينة إلى البحر فيسبحون للنجاة بحياتهم حتى يصعدوا إلى سطح سفينة أخرى ، ولكن ما تلبث الأمواج أن تجرفهم إلى البحر من جديد عندما تهب العاصفة التالية . إن الوظائف - تلك الأوقات التى يجد فيها العاملون أرضاً صلبة تحت أقدامهم - يزداد عمرها قصراً بمرور الوقت .

وتلك النظرة ليست خاطئة تماماً ، فعمليات تسريح العمالة تحدث باستمرار ، وأصبحت أقسام السلك الوظيفى (أو المهنى) قصيرة جداً بالنسبة لكثير من العاملين ، غير أن التغييرات التى تؤثر عليها لا تقتصر فقط على التغييرات الكمية التى يمكن رصدها من

خلال صعود وهبوط أرقام العمالة أو التقارير الصحفية حول ما تتعرض له الشركات والمؤسسات من عمليات تقليص لحجمها وأعمالها ، فهناك أيضًا - وبشكل أكثر جوهرية - تغييرات نوعية (أو كيفية) ، وتعريف الوضع السائد اليوم بأنه فترة من الاضطراب الاقتصادى تشبه تلك الفترات التى عشناها بصورة دورية فى الماضى يمثل تفسيراً خاطئًا للظاهرة الآخذة فى إحداث تغيير وتحول فى حياة الأفراد العملية بصورة تتجاوز أى شىء كان يمكن أن يتصوروه قبل عقد من الزمان .

• الكتابة على الحائط :

فكر فى المواقف التالية التى قد يبدو أنها تشترك فى أمور قليلة باستثناء أنها جميعًا متصلة بالعمل وأنها تحدث فى أماكن كثيرة مختلفة فى آن واحد :

⇐ لقد اعتاد كبار الاقتصاديين بكبرى البنوك ودور السمسرة التمتع بمركز ممتاز ، فقد كانوا يتقاضون مرتبات من ستة أرقام ويتمتعون بمهارة فى غاية الأهمية والحيوية بدا أنها تحقق لهم الأمان الوظيفى ، غير أنه حدث أن قام بعض الاقتصاديين الذين فقدوا وظائفهم أو استقالوا منها بالتضامن معًا وإقامة مؤسسات قدمت تنبؤات متقدمة بناء على إجماع عدد كبير من التكهنات ، وذلك نظير 500 - 1000 دولار سنويًا .

خط الحبكة : منتج منشأة أعمال صغيرة يحل محل موظف الشركة الكبيرة ويقوم بعمله بأقل من 1% من التكلفة .

⇐ احتاج قسم كارترز جولد ميدال سوفت درنكس Carter's Gold Medal Soft Drinks - وهو قسم إنجليزى فى شركة المنتجات الغذائية السويسرية العملاقة هيرو Hero - إلى إدخال تغيير على نظام التوزيع والتسليم لديه ، وبدلاً من التعاقد مع شركة استشارية أو البحث عن مدير تنفيذى جديد ، اتجهت الشركة إلى وكالة إكزيكيوتيفز أون أسايمنت Executives on Assignment - وهى وكالة مؤقتة - حيث تعاقدت مع جون تيبنج Jon Tipping ليكون استشاريًا لها ، فقام الأخير بتحليل الموقف وتقديم توصيات بإجراء تغييرات جذرية ، ثم تولى القيام بدور مدير التوزيع (مثلما كان سيفعل أى موظف مؤقت) ووضع خطته موضع التطبيق العملى ، وبعد أن وفر للشركة 15% من تكاليف توزيعها السنوية ، قام بتوظيف من يحل محله وغادر الشركة .

خط الحبكة : شخص مستخدم بطريقة التعاقد يحل مشكلة شركة ما ثم ينفذ الحل ويرحل .

⇐ عندما لحقت بمركز التجارة العالمى أضرار فادحة نتيجة تعرضه لاعتداء إرهابى فى فبراير 1993 ، ثم اختيار شركة ريستوريشن Restoration Co. من نوركروس Norcross بولاية فيرجينيا لتتولى رفع الأنقاض من موقع الكارثة . وخلال أيام معدودة فقط ، رفعت الشركة عدد العاملين المدرجين على جدول رواتبها من 50 إلى 3600 شخص وأنشأت مستودعًا لتخزين معدات إزالة الأنقاض ، وأوجدت من لا شىء نظامًا متقدمًا للاتصالات اللاسلكية . وقد تمكنت الشركة من أداء كل هذه الأعمال وإنجاز عملية إزالة الأنقاض فى غضون 16 يومًا فقط - رغم تعطل عملها لمدة يومين بسبب هبوب عاصفة ثلجية عنيفة أصابت مدينة نيويورك بالشلل التام !

خط الحبكة : شركة صغيرة جدًا تتوسع بدرجة تكفى لتمكينها من أداء مهمة عمل ضخمة ثم تعود إلى حجمها السابق .. كل ذلك فى أقل من ثلاثة أسابيع .

⇐ تمتلك شركة لوتس Lotus - وهى جزء الآن من شركة أى بى أم IBM - منشأة تصنيع بنورث ريدنج North Reading بولاية مساتشوسيتس Massachusetts الأمريكية يعمل بها ستة موظفين فقط بدوام كاملة ، وهم يؤلفون فريق عمل ينتج البرمجيات أثناء فترات تباطؤ الطلب فى السوق وفريقًا إداريًا يعمل تحت إمرته 250 عاملاً أثناء فترات اشتداد الطلب ولكن من أين يأتى العاملون الـ 250 ؟ من مؤسسة أولستين Olsten Corp. وهى شركة تشغيل عمالة تقوم بتوظيفهم وتدريبهم وإمداد شركة لوتس Lotus بهم حسب الحاجة .

خط الحبكة : يمكن لعدد قليل من العاملين بدوام كامل أن يديروا منشأة إذا توافرت لديهم عمالة متكاملة تحت الطلب بحيث تدفع لهم أجور عندما يوجد عمل لهم فقط .

⇐ يعمل بشركة ترينيتى كوميونيكشن Trinity Communications - التى تتخذ من مدينة بوسطون مركزًا لها - أربعون موظفًا ، اعتاد أكثر من نصفهم العمل لحساب أكبر عملاء شركة ترينيتى Trinity ، وهى شركة نيو إنجلاند New England المتخصصة فى التأمين على الحياة . وفى إطار عملية إعادة تنظيم شاملة ، قامت تلك الشركة بإغلاق إدارة

الاتصالات بها ثم ساعدت مجموعة موظفيها الأساسيين على إقامة منشأة أعمال مستقلة أسندت لها شركة نيوانجلاند New England بعد ذلك معظم أعمال اتصالاتها . وتتخذ شركات أخرى موقفًا مشجعًا مماثلاً تجاه الموظفين الذين يتركون وظائفهم لديها ثم ينشئون شركات خاصة بهم ويتولون أداء أعمال لحساب رب عملهم السابق ، بل إن شركة بوينج Boeing CO. تدير برنامجًا تدريبيًا لإعداد الموظفين للقيام بذلك الدور .

خط الحبكة : تجد إحدى الشركات أن موظفيها يمكن أن يكونوا أكثر قيمة كبائعين منهم كموظفين نظاميين .

⇐ عندما قررت جامعة جونز هوبكنز Johns Hopkins فهرسة محفوظات مؤسساتها الطبية لم تلجأ لموظفيها بل لشركة تحمل اسمًا غير مألوف وهو إليكترونيك سكريبتوريوم Electronic Scriptorium ، لكن الحقيقة أن الاسم ليس غريبًا تمامًا لأن جميع موظفى هذه الشركة كانوا رهبانًا فى دير الصليب المقدس The Holy Cross Abbey بولاية فيرجينيا ودير جيسمانى Gethsemani Abbey بولاية كنتاكى (تعنى كلمة Scriptorium حجرة النساخ فى دير من أديرة العصور الوسطى) . وقد حالت العهود التى أخذوها على أنفسهم دون عملهم فى العالم الدنيوى ولكنها لم تحل دون أداء عمل للعالم الدنيوى من خلال مؤسساتهم المتوحدة .

خط الحبكة : قد يكمن علاج مشكلة المؤسسة فى إسناد العمل الذى تحتاج إلى أدائه لشركة تستغل مواردها الخاصة .

⇐ وأخيرًا ... عندما احتاجت شركة فرعية تابعة لشركة رويترز هولدنجز Reuters Holdings بلندن - التى تقوم بتصميم شاشات أجهزة الحاسب الآلى - إلى أفراد لتنفيذ أحد المشروعات "استعارتهم" من نحو عشر شركات أخرى ، ونظرًا لأن هؤلاء العاملين المعارين كانوا منتشرين جغرافيًا فقد استلزم الأمر أداء معظم عملهم بواسطة البريد الإلكترونى والفاكس ، وبالرغم من ذلك فقد عملوا كفريق لإنجاز العمل المطلوب من قبل رويترز Reuters .

خط الحبكة : إن عمالك ليس من الضرورة أن يتواجدوا فى الموقع أو حتى يكونوا موظفين لديك اليوم ، وما عليك سوى أن تسعى للحصول على أفضل العناصر البشرية لأداء العمل وتهيئ لهم الظروف المناسبة لكى يتمكنوا من إنجازه .

ما الفكرة الأساسية التى تجمع بين كل هذه القصص ؟ إن المزيد والمزيد من العمل المطلوب أداؤه اليوم يجرى أداؤه بواسطة أفراد لا يشغلون "وظائف" بالشركة المحتاجة إلى أداء العمل .

- فهم يعملون لدى شركة أخرى يتم تكليفها بأداء العمل .
- ويعملون فى إطار دور سريع الزوال أو مائع لدرجة لا يمكن معها أن يسمى وظيفة ثابتة .
- ويعملون لحساب أنفسهم ويعرضون خدماتهم كاستشاريين أو مهنيين مستقلين .
- ويتم استخدامهم على أساس مؤقت أو لأجل محدود .

ومع تحول قدر كبير من العمل إلى هذه القنوات يصبح من غير المستغرب أن يمسى العثور على تلك الوظائف الثابتة ذات الدوام الكاملة والطويلة الأجل لدى "أرباب العمل المرموقين" أمرًا بالغ الصعوبة . غير أن هذه الأمثلة نتاج أسباب ذات جذور أعمق غيرت ملامح مكان العمل إلى الأبد بالضبط مثلما فعلت الثورة الصناعية قبل ما يقرب من قرنين ، واختفاء الوظائف من المؤسسة الحديثة لا يجرى بسبب حركة أو بدعة ما ، بل هو نتيجة بسيطة لقوى اجتماعية واقتصادية تجتاح العالم المعاصر مثل تغير مناخى ، ولهذه القوى ستة جوانب متميزة .

• كيف ولماذا يتغير مكان العمل ؟

تنبع أولى القوى التى غيرت معالم مكان العمل من حقيقة أن المزيد والمزيد من العمل المعاصر يتضمن معالجة المعرفة بدلاً من التلاعب بالأشياء ، وحتى فى الشركات التى تشكل قلب ومحور الاقتصاد الصناعى - مثل صناعة السيارات على سبيل المثال - يؤدى غالبية العمال "عملاً معرفيًا" بدلاً من العمل الصناعى التقليدى ، فالتسويق والبحوث والتطوير والشئون المالية والأفراد والإدارة والخدمات المعلوماتية والمشتريات والتوزيع كلها مجالات يسيطر عليها العمل المعرفى حتى عندما يكون منتج المؤسسة صناعيًا .

ويعبر بيتر دراكر Peter Drucker عن هذه النقطة بوضوحه المعهود ، فيقول :

« إن المورد الحقيقى والمسيطر حقًا ، و "عامل الإنتاج" الحاسم بشكل قاطع الآن ليس رأس المال أو الأرض أو العمل ، بل المعرفة ، وبدلاً من الرأسماليين والبروليتاريين أصبح العاملون المعرفيون والعاملون الخدميون يألفون طبقات مجتمع ما بعد الرأسمالية » .

لكن ما لم يشر إليه دراكر Drucker هو أنه على حين يمكننا التحدث عن الوظائف المعرفية والوظائف الخدمية ، فإن العمل الذى تتضمنه مثل هذه الوظائف يصعب تقسيمه إلى توصيفات وظيفية متميزة مقارنة بالعمل التقليدى الذى كان يؤدى فى المصنع والمكتب. علاوة على ذلك ، فإن احتمال أداء العمل المعرفى والخدمى بواسطة فرق متعددة الوظائف (حيث يعهد للأفراد "بتكليفات" وليس وظائف) أقوى بكثير من احتمال حدوث ذلك فى حالة العمل الجسدى المؤدى على خط تجميع ، واحتمال أن يتم إسناد العمل المعرفى أو الخدمى لاستشاريين أو مهنيين مستقلين أقوى منه بالنسبة للعمل الصناعى ، كما إن إسناده لموردين خارجيين أسهل . وخلاصة القول إن العمل المعرفى و - بدرجة أقل - العمل الخدمى أفقدا الحدود الوظيفية التى كانت فى غاية الوضوح فى المصنع والمكتب التقليدى وضوحها .

أما العامل الثانى المسبب لاختفاء الوظائف من مكان العمل المعاصر فهو تكنولوجيا المعلومات والاتصالات . فلن يكون العمل المعرفى ممكنًا بدون الحاسبات الآلية ، والموديمات وأجهزة الفاكس وأجهزة النداء الآلى والهواتف الخلوية (المحمولة) .. لن يكون ممكنًا بدون البرمجيات التى تحول كل شىء إلى بيانات رقمية قابلة للتخزين والفرز والاسترجاع والتشكيل على نحو ما كان يمكن أن يتحقق قبل عصر المعلومات الإليكترونية . لقد أسهمت التكنولوجيا الصناعية فى تركيز الأفراد من حيث الوقت (ساعات منتظمة ونوبات عمل محددة) والمكان (المصانع والمكاتب) ، فقد أجبرت المخارط والأنوال وماكينات التعليب والسيور الناقلة الجميع على التوجه إلى المصانع لأداء عمل ما كان من الممكن أن ينجزوه فى منازلهم أو فى محلات تجارية متفرقة ، أما تكنولوجيا المعلومات الجديدة - على الجانب الآخر - فتفرق الأفراد وتشتتهم عن طريق تمكينهم من أداء عملهم فى أى مكان وأى وقت يشاءون . فإذا كنت تريد وظيفة ، عليك أن تكون مستعداً للعمل من الساعة الثامنة صباحًا حتى الساعة الخامسة مساءً أو العمل فى نوبة المساء ، وللعمل فى مقصورة صغيرة فى الطابق الثالث أو محطة على خط التجميع . أما إذا كنت تنشد عملاً ، فإن العبرة تكون بما تنتجه وليس بوقت أو مكان عملك .

ولقد سرعت التكنولوجيا أيضًا من وتيرة الابتكار ويعنى ذلك بدوره أنه لا يمكن لأى نسق عمل معين أن يدوم طويلاً مثلما كان يحدث فى الماضى ، والمنتجات الجديدة تتعاقب

بسرعة الواحدة تلو الأخرى على نحو يفرض ضرورة إعادة تنظيم المنشآت باستمرار لكى تكون جاهزة لإنتاج الجيل التالى من المنتجات . ومع تقاصر أوقات الدورات أكثر وأكثر ، تتحول الأدوار أو التجمعات الوظيفية التى يتعذر تغييرها بسرعة وسهولة إلى عقبات ومعوقات .

والتكنولوجيا الجديدة تضخم التغيير كذلك ، حيث تزيد تكنولوجيا الاتصالات من اتصالنا بالمواقف الجديدة علينا ، من خلال هدم حواجز الوقت والمسافة التى حدت فيما مضى من احتكاكنا بالتغييرات الجارية فى أماكن أخرى من العالم . فلم تكن الأحداث التى تقع فى أماكن بعيدة تصل أبدًا إلى وعى الناس ، لأنه ما أن يسمع الناس بها - إن حدث ذلك أصلاً - حتى تكون قد أصبحت أخبارًا قديمة . أما اليوم فيتم الإحساس بتأثير الأحداث التى تقع على الجانب الآخر من العالم بشكل يكاد يكون فوريًا ومتزامنًا .

وتنقلنا تلك الحقيقة إلى العامل الثالث الرئيسى المساهم فى التحول عن الوظائف وهو معدل سرعة التغيير ذاته ، فقد صارت التغييرات تحدث بشكل أكثر تواترًا وأصبحنا نعايش عددًا أكبر منها بصورة مباشرة ، وقد أسفر ذلك عن نشوء وضع عبر عنه بول أليير Paul Allaire المدير العام التنفيذى لشركة زيروكس Xerox بالكلمات التالية :

« إن العمل بفعالية فى بيئة العمل هذه الأكثر تعقيدًا أو تقلبًا يستلزم امتلاك القدرة على مسايرة التغيير وبوتيرة سريعة جدًا . إن علينا أن نضع هيكلاً تنظيميًا جديدًا ومرنًا بدرجة تمكنه من التكيف مع التغيير . إننا ننشد مؤسسة يمكنها أن تتطور وأن تغير نفسها لتواكب التغيير الحادث فى التكنولوجيا والمهارات والمنافسين والعمل برمته » .

ومثلما سنرى بعد قليل ، فقد ثبت أن الوظيفة تمثل لبنة بناء رديئة فى الهيكل الجديد .

ويقودنا البحث عن هذا "الهيكل أو البناء التنظيمى الجديد" إلى القوة الرابعة المساهمة فى تجريد مؤسساتنا من الوظائف وهى موجة المبادرات والجهود الإدارية الحالية المبذولة بهدف إكساب المؤسسة درجة أكبر من المرونة وسرعة الاستجابة والتركيز على العملاء والمسئولية الفردية ، وسواء اتخذت المبادرات الإدارية صورة إدارة الجودة الشاملة أو الكلية (TQM) أو خدمة العملاء أو التدعيم بالسلطات والصلاحيات أو الإدارة

الذاتية أو إعادة الهندسة أو التدريب على وظائف متعددة Cross-Training ، فقد نقلت محور التركيز من "أداء وظيفتك" إلى "أداء أيًا كان ما يلزم أداؤه" . ويشمل ما يلزم أداؤه أى عمل من شأنه أن يؤدى إلى :

- إيجاد جودة ذات مستوى عالمى (TQM) .
- إرضاء العميل (خدمة العملاء) .
- حل المشكلة (التدعيم) .
- تقرير ما يلزم عمله (الإدارة الذاتية) .
- خلق عمليات عمل فعالة وكفء (إعادة الهندسة) .
- إنجاز الموظفين لمهام بعضهم البعض (التدريب على وظائف متعددة) .

ويتم طرح كل من هذه المبادرات من أجل إنجاز شىء يسلم الجميع بأهميته ، لكنها جميعًا تؤدى فى النهاية إلى إحداث المزيد من التآكل فى حدود الوظيفة التقليدية التى تعانى بالفعل من عدم الوضوح .

أما العامل الخامس المساهم فى التحول عن الاعتماد على الوظائف فهو الرغبة فى إقامة "هيكل أليز المرن بدرجة تمكنه من التكيف مع التغيير" ، الأمر الذى يقود أيضًا إلى بذل مجهودات رامية إلى تفكيك أو تقسيم المؤسسة إلى عناصر قابلة للفصل . ويتجلى هذا الباعث بصورة عملية فى انقسام شركات مثل إيه تي آند تي AT&T ، وشركة فنادق هيلتون Hilton و آي تي تي ITT وغيرها من الكيانات المؤسسية ، كما يمكن ملاحظة نفس الباعث فى الميل إلى "تفكيك" وظائف أو أنشطة كانت مدمجة فى الماضى وتحويلها إلى مراكز ربح منفصلة عن بعضها ، وفى الاتجاه نحو تقسيم المؤسسة إلى عمليات منفصلة يمكن على الأقل إسناد أداء بعضها لعاملين مهنيين يأتون إلى الشركة ليؤدوا بطريقة التعاقد ما كان يؤديه الموظفون فيما مضى . وفى كل حالة يتم تقسيم أو تفكيك المؤسسة إلى الأجزاء المكونة لها ، وبذلك يصبح من الأسهل إيجاد طرق لإنجاز العمل دون الاعتماد على الموظفين الدائمين العاملين بدوام كامل ولأجل طويل .

أما القوة السادسة والأخيرة فهى الجيل الجديد من شباب الخريجين والعاملين الذين يشكلون أكبر مجموعة ديموجرافية فى تاريخنا ، ويتمتعون بثقل ووزن يجعل كل القضايا

التى تشغلهم أو تهمهم تتحول بصورة تكاد تكون تلقائية إلى عامل رئيسى فى أى معادلة اجتماعية أو اقتصادية . وقد ذكرت شيريل راسل Cheryl Russel رئيس تحرير مجلة أمريكان ديموجرافيكس American Demographics سابقًا أن الخاصية السائدة لدى هذه الفئة السكانية هى النزعة الفردية (وتعرفها بأنها الميل لتأكيد الذات على حساب الجماعة) ، واصفة إياها بأنها "الاتجاه الرئيسى فى عصرنا" .

ورغم أنها لا تعى فيما يبدو التحول الاجتماعى الاقتصادى الذى نطلق عليه اختفاء الوظائف Dejobbing إلا أنها تسمى شباب العاملين "الجيل الأول من الوكلاء الأحرار" ، وتقود عقلية الوكيل الحر Free-Agent إلى مكابدة مشاعر الإحباط إزاء الوظائف التقليدية ، ودائمًا ما يعترى والدا الموظف الشاب القلق من استعداده لترك وظيفته الجيدة بشركة كبيرة قوية لأداء دور غير محدد بدقة فى شركة صغيرة . وحتى عندما يظل هذا الموظف الشاب وأمثاله من أبناء الجيل الجديد فى الشركة الكبيرة القوية ، فإنهم يواصلون العمل عند حدود الوظيفة ، محاولين إعطاءها جرعة أكبر من التحدى والحرية ، وفى أى الحالتين ، تفسح الوظيفة التقليدية الطريق لشىء أكثر مرونة وأسرع زوالاً .

ولا تسهم التطلعات المهنية للجيل الجديد فقط فى التحول بعيداً عن الوظائف الثابتة والمقننة ونحو الأخذ بأساليب ذات صبغة فردية أكبر لكسب الرزق ، بل إن أنماط المنتجات والخدمات التى يفضلها هذا الجيل تسهم هى الأخرى فى قوى القضاء على الوظائف التى ذكرناها توًا ، فوفقًا للسيدة راسل Russel ، يضفى أبناء الجيل الجديد طابعًا شخصيًا على السوق والاقتصاد بأسره بثلاثة أساليب مختلفة ، فهم يرغبون فى منتجات وخدمات تحمل السمات التالية : (1) "أن يتم تصميمها وتسويقها وفق متطلبات ومواصفات قطاعات أصغر حجمًا من العملاء" . (2) أن تكون فورية ("تقوم منشآت الأعمال الناجحة بتقديم المنتجات والخدمات بما يحقق راحة المستهلك وليس المنتج") و (3) أن ينظر لها على أنها ذات قيمة ("يجب على منشآت الأعمال أن تحدد أسعاراً تنافسية أو تطرح منتجات مبتكرة يمكن تقاضى أسعار مرتفعة نظيرها") .

والآن دعونا نترجم هذه القوى السوقية إلى الإطار الذى نحن بصدد استخدامه . أولاً : إنتاج منتج أو خدمة ما وفقًا لمتطلبات العملاء يجعل من الصعب على العمال قصر جهودهم على أنواع النشاط الموحد قياسيًا الذى تفترضه التوصيفات الوظيفية مسبقًا ، فلقد

ولدت الوظائف من رحم الإنتاج الكبير ، أما الإنتاج حسب الطلب فيمثل تحولاً عن الأدوار الصناعية التقليدية . ثانيًا : الطلب على الفورية والتسليم عند الطلب يدعم تلك العملية ببساطة . فإذا تعين أن يتم أداؤها فوراً ، سيكون من الأصعب على العمال أن يقولوا أنهم لن يؤدوها لأنها ليست وظيفتهم . ثالثا : الطلب على القيمة يعنى أن كل منشأة تخوض منافسة مع عشرات غيرها فى سبيل تقديم القيمة التى يكون العميل الفردى مستعداً لدفع المقابل المادى لها . ومع ازدياد صعوبة احتفاظ المنتجات التقليدية بأسواقها ، تزدار بشكل موازٍ احتمالات حلول شىء أكثر مرونة محل الوظائف التقليدية .

ومثلما تحفز السوق الزاخرة بأبناء الجيل الجديد على إنتاج وطرح منتجات مبتكرة تتطلب إجراء تغييرات تنظيمية ، تؤدى صعوبة الاحتفاظ بالسيطرة على السوق إلى تزايد متواصل فى عدد الموردين ، وتؤدى تلك الوفرة فى مصادر السلع والخدمات بدورها إلى تسارع التغييرات التى تحدثنا عنها بدرجة أكبر . ويستخدم جون كيس John Case الكاتب بمجلة إنكوربوريشن .Inc المصطلح المجازى "الاحتكاك" لوصف الكيفية التى "تحرر" بها التغييرات السوق وتدمر العوائق القديمة فى طريق المنافسة :- « إن الاحتكاك الاقتصادى هو كل شىء يحول دون عمل الأسواق وفقًا لنموذج المنافسة الكاملة النظرى : المسافة ، التكلفة ، اللوائح والقوانين المقيدة ، المعلومات الناقصة . وفى الأسواق العالية الاحتكاك ، لا يتاح أمام العملاء عدد كبير من الموردين للاختيار من بينهم ؛ أما الأسواق المنخفضة الاحتكاك فهى نقيض ذلك تمامًا ، حيث يظهر منافسون جدد فى كل مكان ويكون العملاء سريعى الاستجابة . لقد كان حدوث انخفاض كبير فى الاحتكاك أهم تغيير شهده الاقتصاد على مدى العشرين عامًا الماضية » .

ويعمل ذات الانخفاض فى الاحتكاك على تسريع التغيير أكثر . إنها حلقة تغذية مرتدة تقوى التأثيرات التى تحدثها ، مثل النظام السمعى الذى يرفع صوته محولاً إياه إلى صرخة تصم الآذان .

• لماذا لم تعد الوظائف مجدية ؟

عندما يتكلم الناس عن الكيفية التى يجرى بها استخدام الموظفين المؤقتين وغير المتفرغين Part-timers بدلاً من العاملين التقليديين ، أو كيف تختفى "الوظائف الجيدة" عندما يتم إسناد العمل لموردين خارجيين ، فإنهم عادةً ما يلمحون إلى أن

الشركات تحاول - بدافع من الطمع والجشع - الإفلات من عواقب عدم دفع أجور مجزية . وقد أصبح الطمع الآن واقعًا حقيقيًا بما يكفى فى عالم الشركات والمؤسسات وكان كذلك دومًا ، إلا أن المبالغ الطائلة التى تدفع لكبار المسئولين التنفيذيين تعد نموذجًا أفضل له من التحول عن الاعتماد على الوظائف المشغولة بعاملين لأجل طويل وبدوام كامل .

ويتمثل السبب الجوهرى والأساسى فى اتجاه المؤسسات نحو التخلى عن الاعتماد على تلك الوظائف فى احتياجها للتعامل مع الظروف التى ذكرناها فيما سبق ، فالمؤسسات فى وقتنا المعاصر تبحث باستماتة عن ذلك "الهيكل المرن بما يكفى للتكيف مع التغيير" الذى نادى به بول ألير Paul Allaire بشركة زيروكس Xerox . والوظائف التقليدية لا تحقق ببساطة تلك المرونة والقدرة على التكيف . وتطرح البيئة التى يكون التغيير فيها هو القاعدة عدداً من المشكلات بهذا الخصوص :

1 - تشجع الوظائف والعقلية الموجهة نحو الوظيفة الأفراد "على أداء وظائفهم" ولكن ليس "ما يلزم أداؤه" . فإذا خرج ما يلزم أداؤه عن الحدود الضيقة للوصف الوظيفى الخاص بهم قالوا "هذه ليست وظيفتى" ، وقد يوفر لهم عقدهم النقابى مساندةً جيدة فى موقفهم هذا . ويمثل ذلك بالنسبة لبعض الأفراد صفقة عظيمة - إلى أن تختفى الوظيفة أو المؤسسة ، أما بالنسبة للمؤسسات المعتمدة فى عملها على الوظائف فيمثل ذلك مشكلة : حيث أن خطوات العمل الجوهرية لا يتم إنجازها أو يتم إنجازها ببطء شديد وبعد جدال مفرط .

2 - الوظائف والهياكل الوظيفية المعتمدة على استخدام الوظائف تشجع على تعيين الأفراد . فإذا أدت الظروف المتغيرة إلى خلق مهام جديدة يلزم أداؤها ، يبدو من الواضح لشاغلى الوظائف أن أرباب العمل ينبغى أن يخلقوا وظائف جديدة ويجلبوا أفراداً لشغلها . يضاف إلى ذلك أن وظيفة المدير تتعاظم مع ازدياد عدد تقاريره ، وتشجعك حقيقة أنك قسمت العمل إلى وظائف - بطريقتين مختلفتين - على إجراء بعض التعيينات ، وربما كان هذا الوضع مقبولاً عندما كان التضخم يغطى هيكل التكاليف المتصاعدة فى كثير من المؤسسات ، أما فى عالم اليوم - حيث القيمة مطلب سوقى شديد الأهمية - فيجب تحاشى القيام بأية تعيينات غير ضرورية .

3 ـ تحجب الوظائف الصورة الأكبر والأهداف النهائية للجهد الجماعى ، حيث يؤدى الأفراد مالا يسهم فى الجهد الأكبر أو ربما يؤدون أعمالاً تقوض وتفسد فعليًا ذلك الجهد ، ولكنهم يبررونها بترديد عبارة "إننى أؤدى وظيفتى فحسب" . وما تزال تمارس أنشطة عديدة كانت مقبولة يومًا ما وغير ضرورية الآن (أو حتى ضارة) لأنها تشكل جزءاً من وظيفة شخص ما ، وغنىً عن القول أن من الصعب على الأفراد أن يتقبلوا فكرة أن "أداء وظائفهم" ربما يقلل فعليًا من أداء المؤسسة .

4 ـ أخيراً .. فى أى مجتمع يتحول بشكل متزايد إلى مجتمع بلا جذور ، تصبح وظائف الأفراد مصدراً رئيسيًا لهويتهم . سل الأفراد عمن يكونون فيقولون "أنا ميكانيكى (مدير مبيعات / مدير تنفيذى للأبحاث والتطوير / ممرضة فى عيادة أطفال / سمسار عقارات)" والأمر الذى يكاد لا يدعو للاستغراب أن هؤلاء الأفراد سوف ينظرون لأى شىء يهدد وظائفهم على أنه تهديد لوجودهم ذاته . وفى فترات التفكك الأسرى وانهيار المجتمع وسيطرة القيمة السريعة الزوال بوجه عام ، يتشبث الأفراد بوظائفهم باستماتة ، وقد ظل ذلك الوضع سائداً طويلاً فى المجتمعات الصناعية ، وعندما كانت الوظائف أكثر أماناً لم يسبب سوى صعوبة محدودة نسبيًا ، أما اليوم فالهوية الوظيفية صارت هشة إلى الحد الذى لا يمكن معه الاعتماد عليها فى ممارسة حياة صحية ، ويقاوم معظمنا أى جهد لإحداث تغيير تنظيمى يهدد تلك الوظائف ـ حتى عندما يكون من الضرورة الحفاظ على التوظيف أو العمالة فى المؤسسة .

لكل هذه الأسباب تسبب الوظائف اختلالاً وظيفيًا فى جميع المؤسسات عدا أبطأها حركة اليوم . إنها تمثل طريقة قديمة لإنجاز العمل لا تنسجم مع واقع الاقتصاد الجديد ولكنها تنسجم وتتواءم مع توقعات كثير من العاملين بصورة جيدة جداً ، ونظراً لأن إمكانية نشوء مكان عمل تتناقص فيه أهمية الوظائف أكثر وأكثر تعد أمراً لا يمكن تصوره بالنسبة لمعظم العاملين ، يحجم أرباب العمل عن التحدث عما يجرى حقًا (متعللين بأن مثل هذا الحديث من شأنه أن يصيب الأفراد بذعر شديد) ، ولكى نكون منصفين يجب الاعتراف بأن معظم أرباب العمل لا يفهمون هم أنفسهم حقيقة ما يجرى فعلاً ، غير أن أفعالهم تسهم فى اختفاء الوظائف من المؤسسات كما لو كانت جزءاً من استراتيجية مدروسة جيداً .

• ركز طاقاتك على ما يلزم أداؤه :

فى مكان العمل هذا الذى تختفى منه الوظائف بصورة مضطردة لم يعد كافيًا العثور على "صناعة متنامية" أو "مهنة ذات مستقبل" أو "تجارة فى طريقها للاتساع" . بل عليك بدلاً من ذلك أن تركز جهودك على التحول إلى عامل من نوع مختلف ، فلكى تستفيد من الفرص الموجودة اليوم والتى ستزداد غداً ، ينبغى عليك أن تعيد بناء حياتك العملية حول استراتيجية لإيجاد العمل الذى يلزم أداؤه حتى تقدم ما يريده عميل ما أو تعظم قدرة عميل ما على توفير ما يريده زبائنه .

وحبذا لو اتخذت النقطة التالية منطلقًا لك : إن الأمان لم يعد موجوداً فى الوظيفة (أى وظيفة) ، بل هو كامن فى قدرتك على إضافة قيمة إلى ما تؤديه بعض المؤسسات . وبشكل أكثر تحديداً إضافة قيمة لما يحصل عليه زبائن المؤسسة نظير ما يدفعونه من نقود ، هذه القيمة الأعظم يمكن أن تضاف بصورة مباشرة إذا اقتربت من الزبون بنفسك واستطعت أن تحسن المنتج أو الخدمة التى يحصل عليها أو إذا قدمت شيئًا من شأنه أن يعظم قدرة عميل ما على تقديم شىء ذى قيمة لزبائنه . إن المهارات التى تحتاج إليها لأداء مهمة إضافة القيمة هذه ليست هى ذات المهارات القديمة المعتمدة على الوظيفة أو حتى مهارات استخدام الحاسب الآلى التى تتمنى امتلاكها ، بل هى بالدرجة الأولى مهارات تمكنك من معرفة ما يلزم عمله ، وتكييف ومواءمة مواردك مع تلك المهمة وتقديم نفسك باعتبارك الوسيلة التى يمكن بها لشخص ما أن يلبى احتياجاته . إنها فى واقع الأمر مهارات تكون فى أغلب الأحيان أقل ارتباطًا بكونك موظفًا جيداً منها بكونك مشغل منشأة أعمال صغير ناجحة ، وهذا هو السبب فى أن الجزء الثالث من هذا الكتاب يتناول الكيفية التى يمكنك من خلالها أن تدير "منشأة الأعمال الصغيرة" You & Co. التى سوف تزود مسيرتك المهنية بالقوة والطاقة .

إن النقطة التى أود التأكيد عليها هنا هى أنك ستدير حياتك العملية كمنشأة أعمال بغض النظر عما إذا كنت موظفًا لدى رب عملك الحالى أو لدى رب عمل جديد أو عاملاً مستقلاً يتعاقد لأداء مشروعات لحساب رب عمل أو آخر ، وقد عبر روبرت تشاين Robert Schaen ـ المراقب السابق بشركة التليفونات الإقليمية أمر يتيك Ameri-tech – عن هذه النقطة على النحو التالى :

« لقد اقتربت أيام المؤسسات العملاقة من نهايتها ، وسوف يتعين على الأفراد أن يخلقوا لأنفسهم حياة شخصية وعملية ونجاحات خاصة بهم . ربما يدخل بعض الناس العالم الجديد وملؤهم السخط والتبرم ، لكن تبقى رسالة واحدة فقط : عليك أن تعمل من الآن فصاعدًا لحساب نفسك » .

ولقد طبق تشاين Schaen نصيحته هذه حرفيًا حيث أصبح ناشرًا لكتب الأطفال ، لكنك عزيزى القارئ لست مضطرًا لأن تحذو حذوه تمامًا لكى تعمل بهذا الأسلوب الجديد .

• لكى ترى المستقبل انظر إلى الأفلام السينمائية :

لكى تدرك مدى الاحتمالات القائمة ، ألق نظرة على صناعة ذهبت إلى أبعد مدى فى التجرد من الوظائف وهى صناعة السينما ، ولو أنك كنت ممثلاً أو مشغل كاميرا أو أخصائى مكياج أو مخرجًا فى الأربعينيات ، لكان من المحتمل أن تكون موظفًا ، فقد كانت الأفلام السينمائية تصنع آنذاك بواسطة شركات كبرى (مثل إم جي إم MGM وفوكس للقرن العشرين 20th Century Fox ووارنر برازرز Warner Brothers) ، ولو أردت وقتها أن تعمل فى تلك الصناعة لما وجدت من سبيل إلى ذلك سوى العثور على وظيفة لدى استديو كبير .

غير أن صناعة السينما شهدت تحولاً فى الجيل التالى ، إذ تجزأت الاستديوهات الكبيرة ببطء إلى عمليات أصغر وأضيق تحول بعضها إلى شركات أفلام مستقلة ، وإن ظل معظمها مجرد مجموعة صغيرة ضمت العاملين الرئيسيين وموظفى الدعم المباشرين التابعين لهم . وحينما برز التليفزيون كمنافس من نوع جديد للأفلام السينمائية ، بادر الأفراد بإنشاء المئات من منشآت الدعم الفنى الصغيرة (الإضاءة ، المؤثرات الخاصة ، الصوت ، الملابس ، لوجيستيكيات طاقم الفيلم) ، وهكذا أصبح من كان بالأمس موظفًا بشركة كبيرة مديرًا لمنشأة أعمال اليوم ، حيث تولت تنفيذ المشروعات الكبيرة مجموعات من الشركات الصغيرة حسب مقتضيات الظروف تحت إدارة منتج مستقل . ولقد حدث أول احتكاك لى بهذا العالم من خلال استشارى الحاسب الآلى الذى كانت شركتى الصغيرة تستعين به ، وكان هذا الرجل وزوجته قد تركا العمل لدى شركة كبيرة للحاسبات الآلية ليقيما شركة خدمات صغيرة كلاسيكية لمساعدة الأشخاص غير المتطورين تكنولوجيًا أمثالى على استغلال القوة الجديدة للحاسبات الآلية التى أخذت

وقتها فى الظهور والانتشار ، وقد أبلغنى الرجل فى بداية عمله مع شركتى بأنه قد يضطر لوقف علاقة العمل القائمة بيننا لبعض الوقت إذا حصل منتج سينمائى معروف على التمويل اللازم لإنتاج فيلم جديد .

لم أفهم تمامًا الصلة بين الاثنين ، فقال لى أن وظيفته السابقة بشركة الحاسبات الآلية كانت فى مجال المالية ، ولكن حبه الأكبر كان الأفلام دائمًا ، فقد استخدمه ذلك المنتج فى بداية حياته العملية ليتولى مسك دفاتر أحد أفلامه ، فاستهواه العمل هناك وأعجب المنتج بعمله ، فكررا تعاملهما مع بعضهما بهذه الصورة بشكل دورى على مدى الأعوام القليلة التالية ، والآن اتصل به المنتج من جديد طالبًا مساعدته . قال مستشارنا أنه سيدير لنا استشارى حاسب آلى آخر إذا لزم الأمر ويعمل مع من سيحل محله لبعض الوقت حتى يطمئن تمامًا إلى إلمامه الكامل بكل تفاصيل العمل ومتطلباته ، كما أبدى استعداده لمعاودة العمل لحسابنا بعد انتهاء تصوير الفيلم إذا رغبنا فى ذلك . اضطر الاستشارى للرحيل ولكنه تعامل مع عملية التبديل على نحو مهنى للغاية ، وشعرنا نحن بالارتياح تجاه بديله ، وتمكن المنتج السينمائى ونحن من إنجاز العمل الواجب إنجازه .

إن مثل هذا العامل ـ المستقل والمتنقل من مؤسسة عميلة إلى أخرى على أساس الحاجة والفرصة ـ يعد نموذجًا محتملاً للعامل غير المعتمد على الوظيفة ، أما النموذج الثانى فهو شخص يتمنى البقاء مع رب عمل واحد ولكنه يدير حياته العملية كما لو كان يعمل فى مكان العمل الخارجى . ولقد شجعت شركة ثرى إم 3M على إيجاد تلك النوعية من العاملين ، ووصف لين روير Len Royer ـ الرئيس السابق لوحدة ثرى إم 3M التى تم بها تطوير منتج Post-Its هذا النمط من مكان العمل المجرد من الوظائف قائلاً : « لا أحد يقول "سوف نساعدك" ، فإذا كان لديك فكرة ، شكل مجموعتك الصغيرة الخاصة ـ والتى يمكن أن تتألف من شخصين ، ولا تتوقع أن تحصل على دعم ومساندة الإدارة العليا ، بل خذ فكرتك إلى حيث تخبز الخبز ودع رائحة ذكية تنبعث منه ثم أرقب استجابتهم ، فإذا لم يبالوا بالمجىء إليك والأكل من خبزك ، تخلص منه واقذف به للطيور لتطعم منه أما إذا أعجبهم فسوف تعرف » .

ربما تكون موظفًا بشركة ثرى إم 3M ، لكن أسلوبك فى العمل يكون بالتأكيد أقرب شبهًا بممارسة عمل خاص لحسابك منه بأداء وظيفة نمطية عتيقة الطراز .

• لكى ترى المستقبل ، انظر إلى الصناعات الجديدة :

إن الشركات التى تستغل الفرص التى تطرحها أسواق اليوم السريعة الحركة تعتمد على موظفين يعملون بشكل مستقل تمامًا وقد عبرت مهندسة تصميم برمجيات بشركة مايكروسوفت Microsoft عن الروح السائدة بكثير من الشركات الرائدة حينما قالت فى مقابلة معها : « إنك لن تلبث طويلاً بشركة مايكروسوفت إذا كانت وظيفتك مجرد وظيفة » . فالعاملون هناك لا يعملون وفقًا لساعات عمل ثابتة بل فى ظل ضغط متواصل لتحقيق الناتج الموعود فى الوقت المحدد وبمستوى عالٍ من الجودة ، ولما كان الأفراد يديرون أنفسهم مثل رجال الأعمال المستقلين وليس مثل العاملين النمطيين ، فلا توجد مسارات وظيفية موضوعة مسبقًا داخل الشركة ، ويعنى هذا - على حد قول مدير موارد بشرية فى الشركة - أن :

« الأفراد إذا كانوا يريدون تغيير الوظائف أو يريدون اكتساب خبرات مختلفة ، لا يقابل ذلك بالاستياء أو الامتعاض على الإطلاق ، حيث يجرى بالشركة قدر كبير من الحركة داخليًا وجانبيًا ، ويتولى الموظفون قيادة وتوجيه النمو الخاص بهم بينما نقوم نحن بتصميم كافة برامجنا الإدارية والتدريبية لدعم وتعزيز وتسهيل ذلك النمو . إنك تبدأ انطلاقًا من أهداف الشخص - الأهداف الطويلة المدى - ثم توائم معها أساليبك التكتيكية القصيرة المدى فى سبيل دعم تلك الأهداف » .

إن هؤلاء الأفراد "موظفون" ، ولكن روح عملهم مستقلة للغاية ، فهم يتعاملون مع حياتهم المهنية كما لو كانوا مهنيين مستقلين يضعون ويتابعون خطط عمل فردية . ويشكل العمل غير المعتمد على الوظائف النمط السائد للنشاط فى شركات مايكروسوفت Microsoft ، سي إن إن CNN ، إنتل Intel ، كوندى ناست بابليكيشنز Condé Nast Publications ، إى دى إس EDS ، مؤسسة أندرسون الاستشارية Anderson Consulting وغيرها من الشركات الناجحة الأخرى ، كما يبدو واضحًا جليًا تمامًا فى مئات الشركات الأقل نجاحًا ، ولكن ماذا يحمل المستقبل فى جعبته ؟ ربما المزيد من هذا الأسلوب ذاته ، وقد قال بيتر شوارتز Peter Schwartz - الرئيس السابق للتخطيط بشركة رويال داتش شل Royal Dutch Shell والذى قام بتطوير عملية التخطيط المعتمدة على استخدام السيناريو مؤخرًا :

« إننى أتصور أنه خلال الأعوام العشرة المقبلة لن نشاهد الشركات المتعددة الجنسيات الموجودة اليوم ، بل سنرى مؤسسات كبيرة " أم " تقوم بدور المضيف أو العائل لعدد كبير من الشركات الصغيرة التى تتعاون معًا لفترات قصيرة من أجل إنجاز مشروعات قصيرة الأجل ولكن كبيرة - مثل إنتاج سيارة جديدة على سبيل المثال ، غير أن المؤسسة الأم قد لا تكون مؤسسة ثابتة باقية مثل شركة جنرال موتورز GM - مثلاً » .

وأنا بدورى يخامرنى شعور بأن شركة جنرال موتورز GM سوف تقوم بإجراء هذا التغيير فى مرحلة متأخرة نوعًا من العملية ، وأن الوظائف قد تظل بها لفترة طويلة بعد أن تكون قد اختفت فى أماكن أخرى ، لكن حتى ذلك قد لا يتحقق ، إذ تسعى شركة جنرال موتورز GM سعيًا حثيثًا لإسناد تصنيع عدد أكبر من مكونات سياراتها لموردين خارجيين ، كما خاضت معارك شرسة مع نقابات عمالها بسبب ذلك الجهد ، وعندما تعجز مؤسسة بيروقراطية عن حمل عامليها ذوى العقلية الوظيفية على أن يتغيروا ، تلجأ لإسناد عملهم لموردين خارجيين كورقة أخيرة ، والدليل العملى على ذلك أن جهات لا تقل بيروقراطية عن إدارة الإيرادات الداخلية The Department of Inland Revenue بالمملكة المتحدة (والتى تعادل خدمة الإيرادات الداخلية Internal Revenue Service بالولايات المتحدة الأمريكية) حينما يأست من محاولة دفع موظفى تكنولوجيا المعلومات بها إلى التغير ، أسندت إلى شركة إنى دى إس EDS مهمة القيام بعملهم .

• كيف تتعامل مع اختفاء الوظائف :

حينما بدأت فى الحديث والكتابة عن اختفاء الوظائف ، اندهشت من جانبين لرد الفعل الذى قوبلت به . الجانب الأول أن جمهورى انقسم إلى فريقين :

- قال الفريق الأول أن ما أقوله ضرب من الجنون ولن يتحقق أبدًا .

- أما الفريق الثانى فقال إن ما أقوله واضح وأن جانبًا كبيرًا منه قد تحقق بالفعل .

وقد أدركت مغزى هذا الانقسام أثناء جلسة مناقشة تلت ندوة عقدت حول هذه الأفكار التى طرحتها بشركة تليفونات كبرى ، وبعد أن أدلى العديد من المشاركين فى الجلسة بدلوهم حول جانبى المسألة ، علق أحد المديرين قائلاً : « اعتقد أن هذا البرنامج سابق بعض الشىء لوقته ، وإننا كنا بحاجة إليه قبل عام » . من الناحية الموقفية ، هذه

التغيرات ماضية فى سحب البساط من تحت أقدام العاملين اليوم ، ولكن من الناحية الانفعالية معظم العاملين غير مستعدين للتعامل مع تداعيات وانعكاسات محنتهم ، وزال وضع خطير لأنهم يضيعون وقتًا ثمينًا ينبغى إنفاقه فى إعادة بناء حياتهم العملية ، وكم يتمنى المرء أن يحصل هؤلاء العاملون على مساعدة من المؤسسات التجارية والبرامج الحكومية والنقابات العمالية والمؤسسات التعليمية والوكالات غير الهادفة للربح ، لكن هذا لا يحدث ، وهكذا يجد العاملون أنفسهم بمفردهم إلى حد كبير فى الوقت الحاضر ، وهذا ما دفعنى إلى تأليف هذا الكتاب .

أما الجانب الثانى الذى أثار دهشتى فقد كان الكيفية المتباينة التى أصغى بها أفراد جمهورى المختلفون لما قلت ، فلقد ظن الكثير من المستمعين أننى أشيد بالاتجاه نحو التخلص من الوظائف ـ أننى أقول أن المؤسسات غير المعتمدة على الوظائف والحياة المهنية التى تشجع عليها أفضل من نظيراتها المعتمدة على الوظائف ، وأن التحول عن استخدام الوظائف "أمر طيب" وأن الأفراد والشركات سيكونون أفضل حالاً بدون وظائف مما لو ظلوا معها . بيد أن ذلك أبعد ما يكون عن المعنى الذى قصدته ، فأنا لا اعتقد أن اختفاء الوظائف أمر جيد أو أمر سيئ ، بل ما أقوله هو أن تغيرات كبيرة قد وقعت ، وأن الأفراد بحاجة إلى تغيير أسلوبهم فى التفكير فى حياتهم المهنية فى ضوئها ، ولو أننى دافعت عن هذه التغييرات لكنت كمن يجادل مدافعًا عن الطقس ، فهذه التغييرات ـ مثل الطقس ـ جزء من الواقع الذى نعيشه .. وتدفعها وتحركها قوى لا تنصاع لرغباتنا وأمنياتنا . على غرار الطقس تؤثر هذه القوى فى أفعالنا وأعمالنا فتجعل بعض الأشياء حكيمة وأشياء أخرى حمقاء ، فإذا أخذت السماء تمطر ، قد يحسن بنا أن ننسى أمر القيام بالنزهة الخلوية مهما كنا تواقين لتناول الطعام بالخارج ، وإذا كان الجو قارص البرودة ، فلابد من إرجاء السباحة لوقت آخر .

إننى أتكلم عن تغييرات فعلية (وليست افتراضية) وقعت بالفعل ، ولا أطرح نوعًا من التصور المستقبلى المبهم ، فهذه التغييرات آخذة فى إحداث تحولات فى مكان العمل ، تمامًا مثلما بدأت آلات الثورة الصناعية واقتصاديات الرأسمالية تفعل ذلك قبل قرنين من الزمان . فى ذلك الوقت ألف آدم سميث Adam Smith كتابه "ثروة الأمم" The Wealth of Nations ليبين فعالية "تقسيم العمل" الذى يشكل ركيزة عالم الوظيفة الصناعية ، وحينما قام بنشر الكتاب فى 1776 ، كان من الصعب تصديق أن حياة الناس سوف تتغير

بهذه الدرجة العميقة من جراء أنساق عمل لم تؤثر وقتها إلا على أقلية فقط من العاملين البريطانيين دون أن يمتد تأثيرها إلى العمال فى البلدان الأخرى .

ومن استبصارات سميث Smith الأخرى التى كانت على نفس درجة أهمية مفهوم تقسيم العمل التسليم بأنه عندما يتغير النظام الذى يتم بواسطته أداء العمل ، يجب أن تتغير معه أدوار الأفراد وقيمهم وإحساسهم بالهوية والانساق الاجتماعية . وفى إعادة صياغة لأحد الشعارات التى رفعت إبان الحملة الانتخابية الرئاسية لبيل كلنتون عام 1992 ، كان آدم سميث Adam Smith هو من أدرك "إنها وسائل الإنتاج أيها الغبى !" لقد تغيرت كل هذه الأشياء مع مجىء العصر الصناعى وها هى تتغير من جديد مع وقوع تحولات ما بعد عصر الصناعة التى أشرنا إليها فيما سبق .

• ألم التغيير :

لقد تسبب مجىء عصر الصناعة فى آلام شديدة وسوف يسبب رحيله نفس الآلام . وقد كان الفيلسوف العظيم ألفريد نورث وايتهيد Alfred North Whitehead على حق حينما قال : « إن الخطوة الأولى فى الحكمة السوسيولوجية تتمثل فى الاعتراف بأن التطورات والتحسينات الرئيسية التى تطرأ على الحضارة هى عمليات تحطم المجتمعات التى تحدث فيها » ، ورغم أننا نستقى العلم والمعرفة من حكمة المفكرين العظام ، إلا أننى أود أن أضيف هنا تعليقًا لهنرى توماس باكل Henry Thomas Buckle - المؤرخ الإنجليزى الذى كان كتابه "تاريخ الحضارة" History of Civilization من أكثر الكتب المقروءة فى عصره :-

« إن كل حقيقة جديدة طرحت على مر الأزمان ، سببت أذى لبعض الوقت ، فقد أحدثت انزعاجًا وقلقًا ، بل وتعاسة فى أغلب الأحيان ، وخللاً فى الانساق الاجتماعية والدينية حينًا ، وخللاً فى تداعى الأفكار القديمة العزيزة على القلوب حينًا آخر . ولا تظهر آثارها الجيدة وتسود إلا بعد مضى فترة زمنية فاصلة معينة ، عندما يكون إطار مجريات الأمور قد كيف نفسه مع الحقيقة الجديدة ، ولكن فى البداية يكون هناك ضرر دائمًا ، وكلما عظم شأن الحقيقة ومدى جدتها ، كلما كان الضرر خطيرًا » .

وهكذا .. بعيداً عن اعتناق نظرة شديدة التفاؤل لاختفاء الوظائف ، فإننى أخشى آثاره البعيدة المدى ، وقد أليت على نفسى أن أمضى بقية حياتى المهنية معاونًا الناس على إعداد العدة لمواجهته .

• تقييم استعدادك الخاص :

سوف تضم خاتمة هذا الفصل استبيانًا موجزًا للاتجاهات والافتراضات الخاصة بك ، يشمل عبارات غالبًا ما يرددها الناس بشأن الوضع الراهن للوظائف والتوظيف . إنه ليس اختبارًا ، والهدف منه ليس أن تكون على صواب أو تحصل على درجة مرتفعة بل الهدف منه هو إبراز الموضوعات التى يتعين عليك أن تفكر فيها وتفهمها .

اقرأ كل عبارة وفكر برهة فى الكيفية التى تتوافق بها مع افتراضاتك . ضع علامة ✓ أمامها إذا كان قد سبق لك سماعها قبل قراءة هذا الكتاب وتوافق عليها ، وضع علامة +✓ إذا كنت أنت نفسك قد قلت شيئًا مشابهًا لها ، وعلامة -✓ إذا لم تكن قد سمعت من قبل أى إنسان يقول أى شىء من هذا القبيل أو إذا كنت أبديت اعتراضك عندما تفوه بها شخص ما . وبعد الانتهاء من وضع العلامات ، انتقل إلى قراءة التعليق اللاحق لهذه القائمة .

1 - أصبحت الوظائف الجيدة تستغرق وقتًا أطول فى "العودة" بعد ما أصاب العالم من ركود مؤخرًا ، ولكنها (بمرور الوقت ومع اتباع سياسات عامة جيدة) ستعود .

2 - المصدر الرئيسى لفقدان الوظائف فى هذا البلد هو انخفاض تكلفة العمالة فى البلدان الأخرى .

3 - كل ما يجرى ما هو سوى الفصل الأخير من استيلاء الماكينات على عملنا .

4 - تكنولوجيا المعلومات "مادة مذيبة" تسبب اختفاء الوظائف .

5 - "إسناد العمل لموردين خارجيين" مآله إلى الزوال ، فضلاً عن أن المنشآت تسند فقط أداء الوظائف الهامشية للجهات الخارجية ، فلا يمكنك أن تفعل ذلك مع المهام الأساسية التى تعتمد عليها المؤسسة .

6 - هذه التخفيضات فى الوظائف نتاج جشع الشركات ، فلو لم تكن الشركات بهذه الدرجة من الأنانية لقامت بتعيين المزيد من الأفراد ودفع أجور ومرتبات مجزية لهم .

7 - فى سوق الوظائف المتسمة بعدم الاستقرار اليوم ، يتحقق لك الأمان نسبيًا إذا كان مستواك التعليمى مرتفعًا - ولا سيما إذا كنت تحمل درجة علمية متقدمة .

8 - تؤدى قوة العمل "الطارئة" الآن ما لا يقل عن 25% من العمل الجارى أداؤه فى الولايات المتحدة الأمريكية .

9 - يختلف اختفاء الوظائف فى أمريكا عنه فى اليابان والقارة الأوروبية ، لأن "الوظائف الباقية مدى الحياة" موجودة هناك ولأن شبكات الأمان المتوافرة هناك تفوق تلك الموجودة لدينا كرمًا وسخاءً .

10 - الشركات السريعة الحركة مستمرة فى الاستغناء عن الوظائف بدرجة كبيرة - ضمنيًا إن لم يكن صراحة .

11 - إذا كنت تمتلك مهارات جيدة فى استخدام الحاسب الآلى يظل الأمان الوظيفى ممكنًا .

12 - ستكون وظيفتك الأكثر أمانًا على المدى البعيد وظيفة تحميها النقابات العمالية فى إحدى شركات "فورتشن 500" "Fortune 500" .

13 - الوظيفة ظاهرة تاريخية ومن ثم فإن متوسط عمرها المتوقع محدود .

14 - قوة العمل المعتمدة على الوظائف هى التى خلقت الطبقة المتوسطة واختفاء الوظائف يشكل خطوة ضخمة للوراء .

15 - يتمثل لب أى خطة للبحث عن وظيفة قابلة للاستمرار فى التنبؤ بالمجالات التى ستشهد نموًا فى الأعوام المقبلة وإعداد نفسك للحصول على وظيفة فى إحداها .

والآن إليك تعليقاتى على كل واحدة من العبارات السابقة ، استنادًا إلى ما شاهدته وسمعته وقرأته أثناء اشتغالى فى هذا المضمار .

1 - أصبحت الوظائف الجيدة تستغرق وقتًا أطول فى (العودة) بعد ما أصاب العالم من ركود مؤخرًا ، ولكنها (بمرور الوقت ومع اتباع سياسات عامة جيدة) ستعود .

هذا افتراض شائع خاصة فى دوائر السياسة العامة ، وهو يخلط بين العمل والوظائف ويستخف بحجم التغيير الذى أصاب العمل منذ أن كانت الوظائف تسيطر على مكان العمل .

2 - المصدر الرئيسى لفقدان الوظائف فى هذا البلد هو انخفاض تكلفة العمالة فى البلدان الأخرى .

هذا تعليل سطحى ومضلل لما يجرى ("كل ما يتعين علينا أن نفعله هو الحيلولة دون

استيراد هذه السلع المنخفضة التكلفة المصنوعة فى بلدان منخفضة الأجور") وينطوى هذا التفسير على مشكلتين :

1 ـ باعتبارنا مستهلكين ، نحن نصوت لصالح تلك السلع كل يوم ، واستبدالها بمنتجات محلية أعلى تكلفة يمثل أسلوب حياة سوف يكرهه معظم الأمريكيين .

2 ـ حتى لو لم نستورد تلك المنتجات الأجنبية (توجد أجندة مستترة هناك أيضًا) ، فسوف نشهد نفس التآكل فى الوظائف فى الشركات الكبيرة التقليدية بسبب عدم قدرتها على الصمود فى وجه الشركات المحلية الأصغر المتجردة من الوظائف .

3 ـ كل ما يجرى ما هو سوى الفصل الأخير من استيلاء الماكينات على عملنا .

لا شك أن التكنولوجيا هى السبب ، لكنها تكنولوجيا المعلومات هذه المرة ، والتغيير ليس مجرد تحول كمى من شخص يقود جراراً ويؤدى عشرة أمثال عمل شخص يسير وراء حصان ، فلقد تغيرت طبيعة العمل ذاته ، صحيح أن أداءه ما زال لازماً ـ فلن يأتى أبداً يومًا يختفى فيه العمل من الوجود ـ ولكن لا يمكن تقسيمه بفعالية إلى وظائف .

4 ـ تكنولوجيا المعلومات (مادة مذيبة) تسبب اختفاء الوظائف .

هذا صحيح ، وتفاصيل هذه النقطة معروضة فى الفصل ويمكن إجمالها فى مقولة أن تكنولوجيا المعلومات تمنح العامل الفردى الكثير من مزايا المؤسسة الأكبر والمتكاملة بإحكام ـ ويعمل ذلك على الإسراع بوتيرة التغيير بشكل هائل .

5 ـ (إسناد العمل لموردين خارجيين) مآله إلى الزوال ، فضلاً عن أن المنشآت تسند فقط أداء الوظائف الهامشية للجهات الخارجية ، فلا يمكنك أن تفعل ذلك مع المهام الأساسية التى تعتمد عليها المؤسسة .

من المستبعد أن يكون ما يزيد المرونة ويقلص التكاليف عادةً ويعظم الجودة أيضًا فى أغلب الأحيان مجرد بدعة أو موضة ، كما أن من الخطأ الاعتقاد بأن الوظائف الأقل شأنًا هى وحدها التى يمكن أداؤها خارج الشركة ، فلو أنها كانت كذلك لما طورت شركة لوتس Lotus برنامجها الأفضل بيعًا لوتس Notes ، ولما تمكن مصنع بوسطون بروينج Bosten Brewing للبيرة من إنتاج بيرة صامويل آدمز Samuel Adams Beer الحائزة على الجوائز ، فقد تم تطوير المنتج الأول بواسطة شركة صغيرة ناشئة مدارة بمعرفة

موظف سابق بشركة لوتس Lotus وهو راى أوزى Ray Ozzie ، أما المنتج الثانى فيتم إنتاجه بالكامل بواسطة معامل أخرى لصنع البيرة وفق مواصفات شركة بوسطون بروينج Bosten Brewing .

6 ـ هذه التخفيضات فى الوظائف نتاج جشع الشركات ، فلو لم تكن الشركات بهذه الدرجة من الأنانية لقامت بتعيين المزيد من الأفراد ودفع أجور ومرتبات مجزية لهم .

نعم .. يوجد الكثير من الجشع فى المؤسسات اليوم ـ على كل المستويات ، لكنك إذا صادرت الحزمة المبالغ فيها للمدير العام التنفيذى ووزعتها على قوة العمل بأكملها ، فلن تحدث فرقًا كبيراً فى أجر العامل . ليس الجشع بل الحاجة إلى مرونة وسرعة الاستجابة هى التى تدفع معظم الشركات بعيداً عن وظائف الدوام الكامل الطويلة الأجل .

7 ـ فى سوق الوظائف المتسمة بعدم الاستقرار اليوم ، يتحقق لك الأمان نسبيًا إذا كان مستواك التعليمى مرتفعًا ـ ولا سيما إذا كنت تحمل درجة علمية متقدمة .

هذا الاعتقاد ليس فقط خاطئًا وإنما خطيراً أيضًا ، فهو يشجع الأفراد ليس على تغيير نظرتهم المستقبلية للأمور ولكن على دفع المزيد من النقود للحصول على قدر أكبر من التعليم ، والحقيقة أن الدرجات العلمية أصبحت شائعة اليوم إلى درجة أن أهميتها انخفضت عما كانت عليه فى الماضى ـ على الأقل فى الشركات التى لا ينصب التركيز فيها على المؤهلات الرسمية بل على القدرة على إنتاج العمل ، وتلك هى الشركات التى تترك المؤسسات التى تشترط لشغل الوظائف بها الحصول على درجة الماچيستر فى حال من الذل والهوان .

8 ـ تؤدى قوة العمل (الطارئة) الآن ما لا يقل عن 25% من العمل الجارى أداؤه فى الولايات المتحدة الأمريكية .

لو أنك جمعت عدد العاملين المؤقتين ، والمقاولين ، والعاملين لبعض الوقت (غير المتفرغين) والاستشاريين ، فسوف تجد أن المجموع ليس كبيراً فعلاً ، لكن ذلك يشبه عد الأشجار وترك الغابة ، والغابة هنا هى أننا جميعًا عاملون عارضون اليوم وذلك لأن الوظيفة فى عالم اليوم مرهونة بقدرة العامل على تقديم قيمة . أعلم أن هناك مؤسسات بيروقراطية وظروف عمل مضمون بعقود لا يتعين عليك فيها أن تقدم قيمة ، إلا أنها بسبيلها إلى

التلاشي والاختفاء ، ثم هل تريد أن تبنى حياتك المهنية فوق أرض رخوة تتعرض للنحر باستمرار بفعل أمواج البحر ؟

9 - يختلف اختفاء الوظائف فى أمريكا عنه فى اليابان والقارة الأوروبية ، لأن (الوظائف الباقية مدى الحياة) موجودة هناك ولأن شبكات الأمان المتوافرة هناك تفوق تلك الموجودة لدينا كرمًا وسخاءً .

صحيح أن الفروق الثقافية شديدة الأهمية من حيث الكيفية التى يُعامل بها الأفراد فى العمل ، إلا أن قوى ما نطلق عليها اختفاء الوظائف أو Dejobbing موجودة فى كل مكان . يضاف إلى هذا أن الوظيفة الباقية مدى الحياة (والتى لم تكن كذلك أبداً) تتعرض للتقويض فى كل مكان ، فمن كان يتخيل أن كتابى الأول حول هذه التغييرات وهو "التحول الوظيفى" سيترجم إلى اللغة اليابانية ؟ لقد حدث ذلك بالفعل ونشر الكتاب أيضًا فى البرازيل وألمانيا وبريطانيا العظمى وأستراليا وكوريا وفرنسا وتايوان واليونان وهولندا وأندونيسيا .. إن هذه التغييرات آخذة فى الحدوث فى جميع أنحاء العالم .

10 - الشركات السريعة الحركة مستمرة فى الاستغناء عن الوظائف بدرجة كبيرة - ضمنيًا إن لم يكن صراحة .

هذا صحيح ، وليس الأمر أنها لا تعين الأفراد وتعطيهم شيكات برواتبهم وتجلسهم فى مكاتب على بابها لوحة تحمل أسماءهم ، بل الموضوع ببساطة أن فكرة الأمان المصاحب "لشغل وظيفة" و "أداء الوظيفة بإخلاص" ، وفكرة أن ما تؤديه يمكن أن يعبر عنه "وصف وظيفى" - وهى مفاهيم ظلت طويلاً قلب وروح عالم الوظائف - قد ذهبت بغير رجعة .

11 - إذا كنت تمتلك مهارات جيدة فى استخدام الحاسب الآلى يظل الأمان الوظيفى ممكنًا .

لا شك أن الدراية باستخدام الحاسبات الآلية صارت ميزة اليوم ، ولكن إذا كان كل ما يلزمك للحصول على الأمان الوظيفى هو مهارات استخدام الحاسب الآلى ، لما حدثت كل هذه التسريحات للعاملين بشركات آى بى إم IBM ، أبل Apple ومئات الأسماك الأصغر فى البحيرة الإليكترونية . لا يوجد طريق مختصر لإضافة القيمة ، والواقع أن كثيراً من أوضح السبل المؤدية لإضافة القيمة لها علاقة محدودة بالفصل من الخدمة .

12 - ستكون وظيفتك الأكثر أمانًا على المدى البعيد وظيفة تحميها النقابات العمالية فى إحدى شركات "فورتشن 500" "Fortune 500" .

عجبًا ! هل كنت تمارس هواية استكشاف ودراسة الكهوف خلال الأعوام القليلة الماضية ؟ إن شركات فورتشن 500 - أو على الأقل الشركات الأكثر تقليدية فى المجموعة - تشكل فعلاً معقل عالم الوظائف ، غير أن عمالتها آخذة فى الانكماش المضطرد منذ ما يقرب من عشرة أعوام ، وبالنظر لمن بقى فى الفرق المتعددة الوظائف والمدربة على أداء وظائف متعددة (لا توجد توصيفات وظيفية !) والتى تشمل الاستشاريين الخارجيين والموظفين السابقين الذين يعودون كمستخدمين بطريق التعاقد ، يمكن القول بأن اختفاء الوظائف بدأ يطول "مدينة الوظائف" .

13 - الوظيفة ظاهرة تاريخية ومن ثم فإن متوسط عمرها المتوقع محدود .

هذا صحيح ، وهو أمر يتعين علينا أن نفهمه ، إذ أن جانبًا كبيراً من تفكيرنا قائم على عقلية الوظيفة ! إن علينا أن ندرك أن الوظيفة ليست من خلق الله (ولكنه خالق أسبابها). فقد أفرزها نمط معين من العمل كان من اللازم أداؤه ، وحيث أن ذلك النوع من العمل لم يعد مسيطراً ، تقوم المؤسسات بتوظيف الأفراد ودفع أجور لهم وتنظيمهم لإنجاز العمل بأساليب لا تمت بصلة تقريبًا "للوظائف" .

14 - قوة العمل المعتمدة على الوظائف هى التى خلقت الطبقة المتوسطة واختفاء الوظائف يشكل خطوة ضخمة للوراء .

لابد أنك خمنت أننى لا أرى فى هذا التطور "خطوة للوراء" (أو للأمام فى سياق هذا الموضوع) . غير أن هذه المقولة ليست كلها خاطئة ، فقد خلقت الوظائف فعلاً الطبقة المتوسطة وسوف يكون لاختفاء الوظائف تأثير كبير - وإن كان من غير الممكن التنبؤ به فى الوقت الراهن - على الأوضاع والانساق الاجتماعية ، فلقد ارتكزت الرهونات التى دأبت الطبقة المتوسطة على استخدامها لشراء المنازل على وجود مرتبات ثابتة يمكن التنبؤ بها ، وإذا أفسحت الأخيرة الطريق لشىء آخر أكثر تعذراً على التنبؤ ماذا يمكن أن يحدث لامتلاك المساكن ؟ سؤال وجيه ! غير أن هذا الكتاب لا يستهدف شرح ما سوف يستجد فى مجال امتلاك المنازل ، بل فقط كيف يمكن لك أن تضمن الدخل الخاص بك وتؤمن لنفسك عملاً يحقق لك الإشباع وتحقيق الذات .

15 - يتمثل لب أى خطة للبحث عن وظيفة قابلة للاستمرار فى التنبؤ بالمجالات التى ستشهد نموًا فى الأعوام المقبلة وإعداد نفسك للحصول على وظيفة فى إحداها .

لابد أنك تعلم الآن ماذا سيكون تعليقى على هذه المقولة ، فجانب الطريق يتناثر فيه أفراد (أ) حاولوا تخمين ماذا سيكون المجال الساخن غداً ، و (ب) كان تخمينهم صائبًا ، ولكنهم سعوا وراء الأمان الوظيفى فقذفوا خارج الشاحنة حينما انعطف بها الطريق . سيكون هذا الأمر مرهقًا ولكننى أود أن أذكرك من جديد : بأن عليك أن تنسى الوظائف وتبحث عن العمل الذى تكون هناك حاجة لأدائه ! ذلك العمل يوجد فى منشآت تعمل فى مجالات "غير ساخنة" أيضًا ، ولذا انس أمر الوظائف والمجالات ، وسوف تجد أن هناك عملاً يلزم أداؤه فى كل مكان .

الفصل الثانى

إيجاد عمل العمر من خلال

مرادك ورغباتك/ملكاتك وقدراتك/مزاجك وحساسيتك/مصادر قوتك

« لا يولد أحد فى العالم دون أن يولد عمله معه» .

- جيمس راسل لويل James Russell Lowell من كتاب "لمحة من وراء الستارة"

« لطالما أردت أن أكون شخصًا ذا شأن ، ولكن كان ينبغى على أكون أكثر تحديدًا » .

- ليلى تومليز Lily Tomlin وجين واجنر Jane Wagner

• العامل الداخلى :

تناولنا فى الفصل الأول النصف الخارجى للتحدى الذى يواجهه كلُ منا عند بناء حياة مهنية فى أيامنا هذه - الحاجة لفهم التغيرات التى تبطل افتراضاتنا بشأن العمل وتجعل الكثير من خططنا عتيقة بالية ، أما هذا الفصل فيتناول النصف الداخلى للتحدى - الحاجة إلى أن ننظر لأنفسنا نظرة جديدة ونقدم أنفسنا بأسلوب جديد . هاتان الحاجتان متلازمتان ومتوازيتان لأن التغيرات تجبرنا على أن نفهم على نحو جديد ما ينبغى علينا أن نقدمه ثم نبتكر طرقًا جديدة للاستفادة من تلك الموارد .

إن التخطيط المهنى لم يكن يتم بهذه الصورة دائمًا ، فمثلما كان يمكن لشاغلى الوظائف بالأمس أن ينسوا أمر الأسواق والمؤسسات التى يعملون فيها . طالما كانوا يفهمون وظائفهم ويؤدونها ، كان يمكنهم أيضًا أن ينسوا مسألة فهم أنفسهم ، فقد قللت الوظائف الفروق بين الأفراد العاملين إلى أدنى حد ، وكان ما تريده أنت أو أنا شيئًا لا يمت بصلة للموضوع ، وكان لكلٍ منا مواهب وقدرات لم نستخدمها أبدًا ، لكن هذه المسألة كانت

عديمة الأهمية لأن أحداً لم يعتقد حقًا أن الوظيفة العادية تمنح المرء فرصة التعبير عن ذاته ، وكانت حقيقة أننا من الناحية المزاجية مؤهلون بشكل أفضل لأداء نمط عمل غير ذلك الذى كنا نؤديه واحدة من تلك الأشياء غير السارة التى تحدث فى عالم العمل . لم تكن الحياة منصفة ، ولم يكن العمل على وجه الخصوص منصفًا ، فقد كان أصحاب العمل يدفعون لنا أجوراً نظير أداء بعض الأنشطة المحددة بوضوح ، وظللنا نحن نتقاضى هذه الأجور طالما كان بمقدورنا أن نؤديها وأديناها بالفعل . كانت الوظائف أشبه بالصناديق وعيون أبراج الحمام ، فإذا حدث توافق وانسجام بيننا وبينها كان ذلك أمراً طيبًا ، لكن الشركة لم تكن تدفع لنا أجوراً نظير التعبير عن الذات ، فقد كانت الوظائف تتطلب إنجاز الأداء وفقًا لنص مكتوب مسبقًا .

بيد أن الصورة اختلفت تمامًا الآن ، فنحن نعمل بدون نصوص مكتوبة سلفًا فى العالم المجرد من الوظائف ونضيف قيمة بكل طريقة نستطيعها لما يحصل عليه الزبون من وراء التعامل مع المؤسسة ، كما اختفى من الوجود العالم الذى كان يداوم فيه الموظف من الساعة التاسعة إلى الساعة الخامسة مساءً ثم ينسى كل شىء يتعلق بالعمل منذ لحظة انصرافه من مكان العمل ، فكل إنسان أصبح فى حالة منافسة مع شخص ما ، وصار هناك دائمًا شخص يسعده أن يقوم بمهامك بدلاً منك ويكون مستعداً لقضاء ساعة إضافية فى أدائها . قد لا يقدم عمال اليوم نسبة الـ 110% الخيالية هذه ، ولكنهم أصبحوا يعون الآن أن تقييم أدائهم يجرى وفقًا لذلك المعيار . فى هذا العالم يحسن بالأفراد أن يؤدوا ما يجيدونه كل الإجادة أيًا كان ما توجههم دوافعهم لأدائه فعلاً ، وأيًا كان ما يلائمهم من الناحية المزاجية وأيًا كان ما يحقق الاستفادة القصوى من مصادر قوتهم ، ففى مكان العمل الجديد هذا ، تدفع المؤسسات مقابل النتائج ، ونكون نحن أقرب شبهًا بشركات صغيرة تبيع المنتجات منا بموظفين يؤدون وظائف ، فإذا افتقرت شركاتنا الصغيرة للموارد اللازمة لإنتاج وتقديم منتجاتها ، فلن تحصل على عمل فى المرة التالية ، فعملاؤنا يدفعون مقابل المنافع التى يحصلون عليها وليس مقابل المهام المؤداة .

إن الجانب الداخلى لوضع العمل الجديد يتمثل فى أن كلاً منا توجد لديه تركيبة ما فريدة من الدافعية ، والقدرات ، والأسلوب والمميزات العارضة تمثل العمل المناسب لنا .. العمل الذى خلقنا لنؤديه .. عمل العمر بالنسبة لنا . ولم يكن هذا الجانب مختلفًا فى عالم

الوظائف القديم ، ولكنه كان غير وثيق الصلة فى جوهره ، لأن الوظائف كانت عبارة عن صناديق قمنا نحن بتكييف أنفسنا للتوافق معها . علاوة على ذلك ، فقد وجد كثيرون منا - بعد أن وضعتنا الوظيفة الأولى على أول الطريق - أنفسهم يمضون نحو وجهة مقررة سلفًا . لقد كانت الآمال والتفضيلات والمواهب أشياءً جميلة ، ولكن ليست عملية جداً .

فى العالم الخالى من الوظائف ، تصبح حقيقة أن كلاً منا لديه عمل عمر كامن ومتأصل فيه غنية بالمعنى فجأة ، فلا شىء أقل من العثور على ما خلقت لتكونه وتفعله سوف يمنحك الدافعية والقدرة التى يتطلبها عالم العمل المعاصر ، والتعرف على عمل عمرك لم يعد خيالاً نستغرق فيه هربًا من الواقع ، بل هو شرط لنجاحك ، وعليك الآن أن تكتشف عمل عمرك إذا أردت أن تتاح لك فرصة خلق حياة عملية مرضية ومشبعة .

• المؤهلات القديمة :

عندما كان هناك وظائف تُشغل ، كان هناك أيضًا كل تلك المؤهلات : درجة أو شهادة علمية ، سنوات طويلة من الخبرة وخطابات توصية من شخص يتمتع بمركز له وزن . فإذا افتقرت إلى تلك الأشياء ، كان ذلك معناه أنك فى مأزق . ولابد أنك تعتقد أنه فى ظل ندرة الوظائف الجيدة اليوم سوف يزداد سباق المؤهلات مشقةً وصعوبةً ، وهو كذلك فعلاً - فيما يتعلق بالوظائف - فأعداد المتقدمين لشغل الوظائف تفوق الوظائف المطلوب شغلها بنسبة 10 : 1 أو 20 : 1 وأحيانًا 100 : 1 ، ولكن حيث يجد الأفراد العمل الذى يلزم أداؤه ويبرهنون على أن لديهم الموارد اللازمة لإنجازه ، يكون سباق المؤهلات مختلفًا تمامًا ، فحيث يكون هناك "عمل مطلوب أداؤه" وليس "وظيفة مطلوب شغلها" ، لا يكون هناك طابور من المتقدمين لشغل الوظائف . بالإضافة إلى ذلك فالعملاء ذوو الحاجات غير المشبعة لا يتفحصون السير الذاتية بإمعان ودقة ، فكل ما يشغل بالهم هو كيف يحلون مشاكلهم ، ولا تكون الأسئلة التى يطرحونها "هل تحمل درجة الماجيستير ؟" أو "ما تاريخك الوظيفى ؟" ، بل "ما الذى يمكنك أن تفعله لتحل هذه المشكلة ؟ " و "وما يدريني أنك قادر على القيام بذلك ؟" .

خذ مسألة التعليم ، فرغم أن بعض الشركات التقليدية لا تزال تشترط الحصول على درجة جامعية لشغل وظيفة بسيطة بها ، يدار $\frac{1}{5}$ أفضل شركات فوربس Forbes الـ 200

الصغيرة Forbes 200 Best Small Companies بواسطة أفراد لا يحملون سوى شهادة الثانوية العامة . وقد أبلت شركتا مايكروسوفت Microsoft وأوراكل Oracle بلاءً حسنًا تحت قيادة مديريها التنفيذيين "غير المؤهلين" : فلم يتخرج بيل جيتس Bill Gates أو لارى إليسون Larry Ellison فى الجامعة .

لقد أسست الشركات التقليدية عملية التوظيف بها على ثلاثة عناصر : التعليم والتجارب والتوصيات (3ت) ، واللافت للنظر هو الكيفية التى نبذت بها شركات كثيرة - تشمل رواد السوق اليوم - هذه العناصر الثلاثة مفضلةً عليها طريقة مختلفة تمامًا للتعرف على من يكون مؤهلاً لأداء العمل الضرورى .

• التعليم :

لقد تراجعت أهمية التعليم عما كانت عليه فى الماضى ، ربما بسبب قصر عمر المعرفة اليوم وحقيقة أن التقنيات التى يتم تعلمها اليوم يتم نبذها غدًا ، أو ربما لأن التعليم التقليدى لم يعد يضمن التعلم وأن أفضل تعلم يجرى فى الوقت الحاضر خارج المؤسسات التعليمية - مثلما ذكر لويس بيريلمان Lewis Perelman فى مجلة سكولز أوت School's Out ، أو ربما لأن الشهادات والدرجات العلمية تقيس ببساطة القدرات على اجتياز برنامج أكاديمى ما ، أو ربما لأن التعليم صار منتشرًا اليوم إلى حدٍ أفقده أهميته السابقة . إن كل إنسان بحاجة إلى تلقى تعليم أساسى لكن الشهادة الجامعية لم تعد تفتح باب النجاح ، فنحن نسمع قصصًا عن سائقى تاكسى يحملون درجة الدكتوراه ونادلات يحملن درجة الماجيستير ، فنقول : "لقد تحولت الدنيا إلى غابة !" بينما ما ينبغى علينا أن نقوله هو أن التعليم فقد قدرته على إلحاقك بوظيفة . إن التعليم المتقدم - وإن كان مفتاح الدخول إلى عالم الوظائف بشكل لا يرقى إليه الشك نسبيًا - إلا أنه يزداد عجزًا يومًا بعد يوم عن ضمان أى شىء فى عالم اللاوظائف .

• التجارب (الخبرة) :

الخبرة كلمة مخادعة ، فعندما تعنى أن شخصًا ما يمكنه أداء مهمة ما لأنه سبق أن أداها من قبل ، يمكن أن تكون "الخبرة" مفيدة ، فأنا أريد أن يكون جراحى ذا خبرة ، أريد لقائد الطائرة التى تحملنى عبر القارات أن يكون ذا خبرة ، ولكن هل أريد أن اشترط

أن يتمتع كل من أوظفه لدى بالخبرة ؟ لا أظن ذلك ، فشركة نوردستروم Nordstrom لا تشترط الخبرة فى مندوبى المبيعات ، وذلك لأنها ترى أن ممارسة وظيفة مبيعات فى مكان آخر تلقن العامل عادات سيئة ببساطة . (سوف أتحدث عما تشترطه شركة نوردستروم Nordstrom لاحقًا لأنه يوضح إلى أى مدى أحدث الاستغناء عن الوظائف تغييرًا فى عملية الاستخدام) . وقد كتب هنرى بيسيمر Henry Bessemer - الذى جعل اكتشافه الثورى صناعة الصلب الحديثة ممكنة - يقول : « لقد تمتعت بميزة هائلة عن كثيرين غيرى عكفوا على دراسة المشكلة ، وهى أنه لم يكن لدى أفكار ثابتة مستمدة من ممارسة راسخة تسطير على عقلى وتجعله متحيزًا ، ولم أعانى من الاعتقاد العام بأن كل ما هو كائن فعلاً صحيح » . هل تريد الشركات الحديثة الخبرة ؟ فى الغالب هى لا تريدها - عمليًا - رغم أن كلماتها قد توحى بخلاف ذلك . إن الخبرة تكون مؤهلاً مشكوكًا فى نتيجته بصفة خاصة خلال فترات التغيير الجذرى والمتكرر - وهى نفس الظروف التى تعمل الآن على تجريد مؤسساتنا من الوظائف .

• التوصيات :

حسنًا .. فى بعض الأحيان . فلا شك أننا إذا استطعنا التكلم إلى شخص يعرف المرشح معرفةً جيدة .. وإذا كان الشخص ماهرًا فى التقويم .. وإذا كان الشخص صريحًا .. وإذا راعى أن يكون محددًا .. فإن الإصغاء لشخص على علم بعمل المرشح يمكن أن يكون مفيدًا ، لكن ما يحدث فى الواقع أن "خطابات التوصية" تحتوى على عبارات مبهمة لا يمكن لأحد أن يحاسب كاتبها عليها ، وتقويمات تبالغ باستمرار فى الإشادة بالمرشحين ، وتوصيات تظهر فهمًا ضئيلاً لطبيعة المهام الوظيفية المطلوب من الموظف الجديد أن يؤديها .

التعليم والتجارب والتوصيات : التاءات الثلاث التى شكلت أساس طلبات الوظائف وطلبات شغل الوظائف على حد سواء .. لقد كانت علاقتها محدودة بمن تكون أنت حقًا أو ما يمكنك أن تقوم به فعلاً ، ولكنها كانت الأساس الذى بنيت أنت سيرتك الذاتية عليه ، وكانت من الثوابت التى لا تقبل الجدال حتى أننا استخدمناها فى محاولة تقرير ما يمكن أن نؤديه لكسب الرزق ، ولكنها مع ذلك ليست ما تحتاجه لكى تجد عملاً اليوم .

• المؤهلات الجديدة : مرادك ورغباتك / ملكاتك وقدراتك / مزاجك وحساسيتك / مصادر قوتك :

تتغير الممارسات بشكل أسرع من المفاهيم ، ويظل "الواقع" القديم باقيًا مدة طويلة بعد أن يتوقف عن تفسير الكيفية التى يتصرف بها الناس فعليًا ، وهذا ما يحدث أيضًا بالنسبة لاستخدام الأفراد . ولقد توصلت من خلال دراستى لمن يتم توظيفهم فعليًا ولماذا مصطلح (4م) للدلالة على العناصر الرئيسية للعملية حسبما تمارس فعلاً على أرض الواقع ، فإذا أردت ألا تكون طالب وظيفة بل الوسيلة المثلى لإنجاز عمل ما .. الوسيلة المثلى لحل مشكلة ما أو الوسيلة المثلى لاقتناص فرصة سانحة ، فعليك أن تعتمد على "داتا" الخاصة بك .

• المراد والرغبات (D = Desire) :

عليك أن تظهر أنك ترغب فى المهمة أكثر من الأشخاص الآخرين المهتمين بها ، فقد بدأت المؤسسات تدرك أن الدافعية هى حجر الزاوية فى النجاح . وقد قامت شركة سيليكون جرافيكس Silicon Graphics مؤخرًا بتعيين بعض العاملين الفنيين ، وذكر تقرير ورد بصحيفة وول ستريت جورنال Wall Street Journal أن الشركة تغاضت عن أفراد ذوى مؤهلات فنية عالية مفضلةً عليهم الأفراد الذين برهنوا بأفعالهم وتصرفاتهم على أنهم يرغبون فى المركز أكثر . إن من السهل نسيان أمر الرغبة أو الاعتماد فقط على التكلم عنها ، فلطالما كان ذلك أمرًا ضئيل الأهمية ، وكان أبواك ومدرسوك يقولون لك أنهم لا يبالون برغباتك - هل تذكر ؟ لم يكن يعنيهم ما تريده بل ما يتوجب عليك أن تؤديه ، ولأن جوهر الوظائف يتعلق "بما يجب أداؤه" فقد كان المرشحون المؤهلون جيدًا هم الأشخاص الذين اعتادوا أن يكبتوا رغباتهم لدرجة أنها لم تعد تعترض سبيل أدائهم لوظائفهم ، ولا عجب أن الأفراد لم يفكروا كثيرًا فيما كانوا يرغبون - اللهم عندما يستغرقون فى أحلام اليقظة ويرون أنفسهم بعين الخيال وقد شغلوا وظيفة رائعة فى شركة نموذجية .

إن النقطة التى أود أن أؤكد عليها أن الوضع قد تغير فلن تستطيع أن تؤدى العمل المرتفع الجودة الذى يتوقعه رب العمل منك اليوم ما لم تفعل ما ترغب حقًا فى فعله ، تلك هى المسألة بمنتهى البساطة !

ولا يعنى ذلك القول بأن وظيفتك الحالية إذا لم تكن مرغوبة ، ينبغى عليك أن تستقيل منها غدًا ، فوظيفتك اليوم قد تكون أفضل منطلق لتخطيط المرحلة التالية من رحلتك المهنية ، وسواء كان لك وظيفة أو لا فى الوقت الراهن ، فإن العنصر الأول فى خطتك للانخراط فى حياة مهنية خالية من الوظائف يتمثل فى تقرير ما ترغبه حقًا فى هذه المرحلة من حياتك .

• الملكات والقدرات (A = Abilities) :

هل تمتلك المقومات اللازمة لأداء العمل ، وإنجاز المهمة وحل المشكلة ؟ من المستبعد أن يكون هذا سؤالاً يمكن الإجابة عليه بسرد قائمة بالوظائف التى شغلتها من قبل ، فقد أصبح عدد متزايد من المؤسسات يتغاضى عن التاريخ الوظيفى وتطلب منك أن تصف كيف عالجت مشكلة ما أو حققت نتيجة ما فى الماضى ، بل أن بعضها يكلف طالبى الوظائف بأداء مهام مماثلة لتلك التى سوف يؤدونها فى حالة تعيينهم على سبيل الاختبار ، والمثال على ذلك أن مجلة إف واى آى FYI - التابعة لمجلة فوربس Forbes - كانت تبحث مؤخرًا عن مساعد تحرير ، فأجلست 14 من المتقدمين لشغل الوظيفة فى غرفة وأعلنت أنها ستجرى "بروفة" للوظيفة . كانت البروفة عبارة عن مسابقة بحث عن الكنز أعطى فيها لكل متقدم قائمة بعدة بنود كان مطلوبًا منه أن يعثر عليها وقد شملت :

- أفضل سعر للطبعة الأولى من رواية للكاتبة إيفيلين ووج Evelyn Waugh فى نيويورك .
- أفضل خيارات تأجير نوع معين من القوارب الشراعية فى الكاريبى .
- أرقام تليفونات منازل عدد من المشاهير غير مدرجة فى دليل التليفون .

لقد كانت تلك هى نوعية المعلومات التى يحتمل أن يطلب من مساعد التحرير فى مجلة إف واى آى FYI أن يحصل عليها ، ولذا أرادت المجلة أن تعرف من البداية من يمتلك القدرة على إنجاز مثل هذه المهام ، وكانت الوظيفة من نصيب الفائز فى مسابقة البحث عن الكنز .

إن قدراتك ليست مهارات فنية ، رغم أنها تشمل القدرة على تعلم المهارات الفنية بسرعة ، بل هى صفات استخدمتها من قبل .. صفات ربما تشكل أساس معظم الأشياء التى أجدت القيام بها وأساس معظم إنجازاتك . إنها ليست نتاجًا للتدريب والواقع أنها ربما كانت واضحة جلية لأصحاب البصيرة الثاقبة عندما كنت تلميذًا بالمدرسة الابتدائية .

ولا تستخدم القدرات فى صورتها الأصلية وحسب ، بل يتم "تدويرها" فتتخذ صوراً وأشكالاً جديدة على مدى الحياة العملية للإنسان . وقد بدأ جيم ماكان Jim McCann - رئيس شركة تيلواى Telewye المعروف بأنه مبتكر خدمة تسليم الزهور حول العالم 800 - فلاورز FLOWERS - 800 حياته المهنية كأخصائى اجتماعى ، وردًا على سؤال وجه إليه فى إحدى المقابلات الصحفية حول ما إذا كان حقله القديم قد ترك آثاراً على حقله الجديد ، أجاب McCann قائلاً :

« بالتأكيد .. فعندما تكون مشاركًا فى العمل الاجتماعى ينبغى أن تمتلك مهارات إدارة المشروعات وأن تكافح البيروقراطية .. إن الأمر يشبه مباراة المصارعة فعلاً . عليك أيضًا أن تكون بارعًا فى حشد الأشياء المختلفة والموازنة بينها لكى تسير جميعًا فى نفس الاتجاه أو نحو الصالح العام ، وهذا نفس ما نحاول القيام به فى عالم الأعمال التجارية .. أليس كذلك ؟ إذ ينبغى عليك أن تحشد أنماطًا مختلفة من القوى فى سبيل تحقيق رؤية لديك وأن تقنع الأشخاص الآخرين بتلك الرؤية » .

أراهن أن هذه القدرات كانت واضحة بعض الشىء عندما كان McCann تلميذاً فى المدرسة الإعدادية .

وحتى لا يتبادر إلى ذهنك - بعد كل ما قلته فى الفصل الأول عن الشركات العالية التقنية - أن قدراتك يجب أن تكون خارقة ، دعنى أقدم لك "المهارات الأساسية العشر اللازمة فى مكان العمل "حسبما نشرتها مؤخراً مجلة الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية :

1 - القراءة .	2 - الكتابة .
3 - استخدام الحاسب الآلى .	4 - التحدث .
5 - الإنصات .	6 - حل المشكلات .
7 - الإدارة الذاتية .	8 - معرفة كيفية التعلم .
9 - العمل كجزء من فريق .	10 - قيادة الآخرين .

وما أرمى إلى قوله ليس أنه لم يكن بالإمكان تحسين مهاراتك ، فقد يتضح أنه كان ينبغى عليك أن تبدأ فى الارتقاء ببعضها على الفور ، ولكن ما أقصده أنك تمتلك بالفعل القدرات الأساسية التى تحتاجها ، فلست بحاجة إلى أن تبادر من فورك إلى بدء تعلم اللغة الليتوانية أو برمجة الحاسب الآلى .

• المزاج والحساسية (T = Temperament) :

حتى فى المؤسسات التى يكون التدريب الفنى مهمًا فيها ، يكون المزاج الشخصى على نفس الدرجة من الأهمية . فقد قال صامويل ميترز Samuel Metters - المدير العام التنفيذى لمنشأة هندسية تقع خارج واشنطون العاصمة - مؤخراً لصحفى أثناء مقابلة معه أن موظفيه أكفاء من الناحية الفنية ، لكن شركة ميترز للصناعات Metters Industries ظلت لفترة طويلة تحصل فقط على عقود مبدئية لأداء أعمال لحساب الحكومة ، بينما كانت عقود أعمال المتابعة تذهب إلى منشآت أخرى . يتذكر ميترز Metters ما حدث قائلاً :

« أتذكر أننى فى إحدى المرات قمت بتقديم عرض إلى وكالة حكومية وشاهدت موظفى شركتى يحشرون أفكارنا حشرًا فى حلق مندوب هذه الوكالة ، ولو كان على الحكومة أن تفاضل بين شركة ميترز للصناعات وشركة أخرى لديها نفس الموارد الفنية لاختار صناع القرار الشركة الأخرى لأننا لم نفهم كيف نعامل الناس . والآن أنا أبحث عن مرشحين ذوى جانب دافئ فى شخصيتهم ، وقد قمت لتوى بتوظيف رجل نسبة مهاراته الاجتماعية إلى مهاراته الفنية 70 إلى 30 ، وبدأنا أخيرًا نفوز بعقود أعمال المتابعة تلك » .

لاحظ أنه على الرغم من أن ميترز Metters يتحدث عن "المهارات الاجتماعية" إلا أنه لا يستخدم التدريب وإنما التعيين للتعامل مع المشكلة . إنه يبحث عن أفراد ذوى مزاج مختلف (جانب دافئ فى شخصيتهم) وليس أفراداً يمتلكون ما نعنيه عادة بكلمة "مهارة" .

وتدرك شركات كثيرة ناجحة أن المزاج عنصر جوهرى لتحقيق النجاح ، فأنت تسمع الكثير عن خدمة العملاء المذهلة لدى شركة نوردستروم Nordstrom ، وربما تتصور أن الشركة تنظم بعض برامج التدريب المتقدمة لإكساب أفراد مبيعاتها تلك القدرة ، ولكن الأمر ليس كذلك ، فشركة نوردستروم Nordstrom تنظم برامج قليلة نسبيًا للتدريب على خدمة العملاء ، ويعزو أحد مندوبى المبيعات تميز خدمة الشركة إلى حقيقة أنها "تعين الأفراد الجدد على أساس روحهم الودودة بالدرجة الأولى" ، كما أبدى مستشار عمل مع هذه الشركة لفترة طويلة نفس الرأى بقوله : "يوجد بشركة نوردستروم Nordstrom تقليد عريق وهو تعيين الأفراد اللطفاء الذين يحبون الناس ونشأوا وتربوا على الأخلاق الحميدة وحسن الأدب" . ويجعلك هذا تتساءل : ما حجم التدريب الذى يلزم تقديمه لأن الشركات لم تعين الأفراد ذوى المزاج المناسب فى المقام الأول ؟

• مصادر القوة (A = Assets) :

عندما تقوم بحصر الدرجات المتباينة للرغبات والقدرات والمزاج لدى نصف دستة من المرشحين ، قد يرجح عامل لم نذكره حتى الآن كفة مرشح أو اثنين عن بقية الآخرين ، وهذا العامل هو مميزاتهم (أو مصادر قوتهم) ـ الخصائص والخبرات ومجالات الخبرة أو المميزات التى تميزهم عن منافسيهم . ومصادر القوة هذه لا تكون أبداً شاملةً عامة بل هى مميزات بالنسبة لمتطلبات العمل المطلوب أداؤه . وإليك بعض الأمثلة . تذكر وأنت تقرأها أن مجموعة الخصائص والمواقف المذكورة تعنى أن هناك ملايين الأشياء التى قد تكون مميزات (أو مصادر قوة) :

- النشأة فى أسرة يتحدث أفرادها اللغة الأسبانية أو الكمبودية أو الروسية يمكن أن تكون ميزة إذا كانت مؤسسة ما بصدد توسيع أعمالها عبر البحار .
- دراسة مادة الجيولوجيا فى الجامعة يمكن أن تكون ميزة إذا كان العميل الجديد للمرء شركة تعدين أو حفر .
- قضاؤك فترة الصيف فى إعادة تنظيم نظام حفظ الملفات بمكتب المحاماة الذى يملكه عمك يمكن أن يكون ميزة إذا كان لديك عميل يحاول إعادة هندسة عمليات العمل المكتبية لديه .
- امتلاكك لحصة كبيرة من حقوق ملكية منزلك يمكن أن يكون ميزة إذا فكرت فى الاستقالة من وظيفتك وإقامة مشروع خاص بك .
- توافر عناصر التعليم والخبرة وخطابات التوصية التى سبق أن أشرنا إليها يمكن أن يكون ميزة فى بعض الأحيان (فقد أعطانى حملى لدرجة الدكتوراه دفعة قوية للأمام فى حياتى العملية ، رغم عدم وجود علاقة تقريبًا بينها وبين ما أقوم به فعليًا هذه الأيام) .

إن مصادر القوة مزايا عرضية تتاح لك (إذا أدركت أنها مصادر قوة) بسبب من تكون وإلى أين قادتك حياتك ، ومع ذلك قد تحتاج إلى أن تعرف شيئًا عن عميلك لتدرك أنها مصادر قوة ، ولنفرض مثلاً أنك عملت لمدة ثلاث سنوات بشركة تعرضت لتعثر شديد قبل أن تنهار تمامًا فى النهاية وتشهر إفلاسها . قد تعتبر أنت ذلك نقطة سوداء فى تاريخ حياتك العملية ، أما بالنسبة لمؤسسة عانت الأمرين من إجراءات الإفلاس ، فهى ميزة ومصدر قوة .

هذا ما قصدته عندما قلت أن مصادر القوة لا تتوقف عليك وحسب وإنما على الموقف ، فهى شىء يتعلق بك يمكن أن يكون ميزة فى موقف معين .. قد لا تكون "موطن

قوة" .. ويمكن فى الواقع أن تكون شيئًا كنت تتمنى ألا يحدث لك ، ولكنها يمكن أن تكون مميزات ومصادر قوة مع ذلك .

• صفات أخرى يبحث عنها الناس :

إنك كلما ازددت معرفة بنفسك ، كلما استطعت الاعتماد على ما يتعين عليك أن تقدمه بحكمة أكبر ، ولذا فأنا لا أريد استبعاد إمكانية تقييم أى من صفاتك ، ولكننى وجدت بمرور الوقت أن بعض الفئات المستخدمة على نطاق واسع تكون أقل إفادة فى ابتكار المنتج الذى ستجلبه إلى السوق مما كانت عليه فى أوج سنوات البحث عن الوظائف .

خذ القيم على سبيل المثال . إن كثيراً من الكتب التى تتناول البحث عن الوظائف تحتوى على قوائم طويلة من القيم التى يفترض أن تختار منها ما يمثل الأكثر أهمية بالنسبة لك . هل "الأمان" هو ما تحتاجه أم "حرية التعبير عن نفسك" ؟ (أريد دائمًا أن أقول "الاثنان") . هل تأتى "خدمة البشرية" قبل "كونك جزءاً من المجتمع المهنى" أم بعده فى القائمة ؟ ثم بعد ذلك هناك حقيقة أنه على الرغم من أننى سأخبرك بأننى لا أقدر قيمة بعض الأشياء بعمق (مثل الصداقات الحميمة) ، إلا أن بعض الناس الذين يعرفوننى معرفة جيدة قد لا يوافقون على تقييمى الذاتى ، وينسحب نفس الشىء على بعض القيم التى أقول أننى لا أبالى بها كثيراً (مثل "النجاح المالى") ، وربما ينبغى علينا أن نعطى استبيان القيم لأصدقائنا ليقوموا باستكمال بياناته نيابةً عنا .

لاشك أن القيم مهمة فى حياتى وحياتك ولكنها زلقة للغاية ! فهناك قيم يتم التشدق بها وقيم يتم العمل بها ، وهناك قيم نحاول الالتزام بها والعيش وفقًا لها وقيم نحاول التخلص منها والابتعاد عنها .. هناك قيم تحكم سلوكنا فى العمل وأخرى تحكم سلوكنا وتصرفاتنا فى المنزل ـ ثم هناك تلك القيمة التى نعطيها للالتزام المخلص والتى تقول أنه لا ينبغى أن نتعرض لهذه التناقضات القيمية أصلاً . إن القيم زلقة ولا شك ، ومع ذلك فأنا أقول من واقع خبرتى أنك عندما أدخلت فى اعتبارك الأشياء التى ترغب فيها حقًا ، والقدرات التى تجعل بعض أنماط العمل أكثر إشباعًا من غيرها ، والتفصيلات الكامنة بشكل متأصل فى مزاجك ، فقد غطيت معظم المجالات والنواحى التى تؤثر فيها القيم على مسألة : أى الأعمال هو الأفضل لك باختصار .. تشترك القيم مع عناصر (م) الأربعة فى

أشياء كثيرة . ولكن على الرغم من ذلك كله ، إذا كانت القيم تمثل عناصر شديدة الأهمية في العمل الذى تبحث عنه ، يجب عليك عندئذ أن تسترشد بها بكل تأكيد .

ويصدق نفس الشيء على الاهتمامات ، فهى تستخدم فى كثير من نظم البحث عن الوظائف ، ولكنى دائمًا ما أصاب بحالة من الشلل العقلى عندما يطلب منى ذكر اهتماماتى ، فاذكر اهتمامًا أو اثنين فى بعض الأحيان ، وعددًا وفيرًا من الاهتمامات فى أحيان أخرى . إذا كان حالك مع الاهتمامات أفضل من حالى فأدرجها فى عناصر (م) الخاصة بك كمفاتيح استدلال على العمل الذى يمكن أن تؤديه لشخص ما ، فقط تذكر أن ما تحاول أن تحدده هو الموارد التى تحملها (باعتبارك منشأة أعمال صغيرة) إلى السوق ، وليس الوظيفة التى تود أن تشغلها .. هذه الموارد تناظر الموارد الطبيعية لبلد ما (هل تتذكر مادة الدراسات الاجتماعية فى الصف الخامس الابتدائى ؟) . إن الاهتمامات والقيم لم تساعدنى كثيرًا عندما حاولت تحديد ما يتعين عليه أن أعرضه .. ما الذى سيسعد شخصًا ما أن يدفع مقابلاً ماليًا نظيره .. ما الذى يمكن أن يجعل عميلاً ما يتهافت على منتجى كسمكة سلمون مرقط تقفز خارج الماء لاصطياد ذبابة نوار .

وأخيرًا .. هناك المهارات . هذا مصطلح جامع يشمل أى شيء من المزاج (مهارات شركة ميترز للصناعات Metters Industries الاجتماعية التى يتضح أنها تعنى "جانبًا دافئًا فى شخصيات (المتقدمين لشغل الوظائف ، والقدرات (تندرج "مهارات الاتصال" الجيدة ضمن هذه الفئة)) ، والمهارات الفنية المكتسبة من خلال التدريب ("مهارة" استخدام مكود أعمدة Bar Coder ، أو برنامج كاد CAD أو ماسحة C/T) ، وهذه أمور أصنفها بأنها مصادر قوة Assets ، فإن كنت تحمل المهارة منذ ميلادك ، فإننى أسميها مسألة مزاج وليس مهارة ، وإذا كانت موهبة تتمتع بها منذ أن كنت طفلاً صغيرًا أو براعة فى التصرف فى أنواع معينة من المواقف والظروف لا يقدر عليها كل إنسان ، فإننى أسميها قدرة ، أما إذا كانت شيئًا تدربت على أدائه أو شيئًا تعلمته من خلال وظيفتك فإننى أسميها "مهارة" - ولكننى فى تلك الحالة سوف أصنفها بأنها واحدة من مصادر قوتك Assets .

• إننا ندخل عصرًا جديدًا من الاعتماد على الذات :

من الأسباب التى تجعل الولايات المتحدة الأمريكية أقدر على تقبل واستيعاب الاتجاه نحو الاستغناء عن الوظائف بشكل مباشر من معظم البلدان المتقدمة الأخرى تقليدها

الخاص بالنزعة الفردية . هذا التقليد سلاح ذو حدين ، فهو يقود الأمريكيين إلى الاستخفاف بأهمية الانتماء إلى مجتمع ما كفرد فيه والاعتماد عليه ، ولكنه على الجانب الآخر يمنح الأمريكيين شيئًا يمكنهم من أن يستندوا إليه فى صراعهم مع هذا العالم الجديد الذى تتجه فيه المنظمات والمؤسسات إلى التفكك . والمفارقة هنا أن التقليد الأمريكى يقضى بأننا لسنا بحاجة إلى تقليد وأن الأبطال الأمريكيين كانوا دائمًا أناسًا اخترعوا أشياء أثناء مسيرتهم .

وقد تعرف باحثان - قاما بإجراء مسح للكتابات الخاصة بتربية الأطفال فى القرن التاسع عشر - على أحد الموضوعات المشتركة بينها وهى :

"إن فكرة أن الشاب الصغير يجب أن يكون قادرًا على الخروج بشكل مستقل إلى العالم المدنى ، واستغلال الفرص التى قد تظهر أمامه ، وكسب رزقه بنفسه فى عالم سريع التغير ، قد تتطلب أداء مهام مختلفة عن تلك التى كان مطلوبًا من أبويه أن يؤدياها" . ومن خلال مقارنة الماضى بالحاضر ، نحونا نحو تخيل أن هذه الفكرة أكثر استقرارًا وأقل تنافرًا مما كانت عليه فى الماضى . وفى دراسة له حول عصر أندرو جاكسون Andrew Jackson ، كتب مارفن مايرز Marvin Meyers يقول :

« إن الشخصية الاقتصادية المحورية هى شخصية صاحب المشروع التجارى الذى يشتم رائحة الفرص من بعد ويستعير أو يبتكر الوسائل لاقتناصها » .

إن أساليب تربية الأبناء والقوى الاقتصادية تشكل خلفية أبرز كتاب ذلك العصر وهو رالف والدو إيمرسون Ralph Waldo Emerson الذى كان من أشهر مؤلفاته كتاب "الاعتماد على الذات" . وفيما يلى أعرض فقرة وجدت طريقها إلى عدد لا حصر له من النصوص الأدبية :

« يأتى على الإنسان حين من الدهر أثناء تلقيه للتعليم يصل فيه إلى قناعة بأن التقليد والمحاكاة انتحار ، وأن عليه أن يرضى بما قسمه له الله فى السراء والضراء ، ولئن كان الكون الفسيح الذى يعيش فيه عامرًا بالخيرات ، إلا أنه لن ينال حبة ذرة واحدة يسد بها جوعه إلا بعرقه وكدحه وكدّه فى قطعة الأرض التى تعطى له ليحرثها . إن القوة التى تسكن جوانحه جديدة فى طبيعتها ، ولا أحد سواه يعرف ما الذى

بوسعه أن يفعله ، ولا يعرف هو ذلك إلا عندما يجرب .. ثق بنفسك : فكل قلب يخفق على صوت ذلك الوتر الحديدى » .

ثق بنفسك .. لقد صيغت هذه الرسالة بألف طريقة مختلفة ، ولكن أيًا كان سياقها ، تظل رسالة ذات طابع أمريكى خاص . ولقد ظلت هذه الرسالة أيضًا عرضة لإساءة الفهم بسهولة لأنها تحمل فى طياتها فيما يبدو تبريراً منطقيًا للفوضى النابعة من الشخصية الفردية ، على أن إيمرسون Emerson لم يكن يقصد بها هذا المعنى ، ولو فهمنا نحن ذلك لأمكننا أن نستخلص منها فوائد كثيرة . وفى السياق الذى نحن بصدده ، تشكل فكرة إيمرسون Emerson الخاصة بالاعتماد على الذات إطاراً فلسفيًا للنزعة الفردية الضرورية للعامل غير المعتمد على الوظيفة ، وذلك لأنها تذكرنا بأن "التقليد" انتحار من عدة نواحى مهمة :

أولاً : إذا قلدت الآخرين أو أجبرت نفسك على تقليد ومحاكاة القواعد الواردة فى التوصيفات الوظيفية ، فإنك تنتهك بذلك تفردك الجوهرى وتضر بإبداعك ، فحيثما تتطلب ظروف الإنتاج قليلاً من المبادرة الفردية أو الإبداع ، قد يبرر المكسب المتحقق فى صورة توحيد قياسى الخسارة المتكبدة ، لكن الفضائل القديمة التى تحث "على أداء الوظيفة" غير كافية فى مكان العمل اليوم . يضاف إلى هذا أن لب المنهج المعتمد على استخدام (م4) فى العمل يتمثل فى أن العمل الأفضل لا يمكن أن يؤدى إلا عندما يكون العاملون على طبيعتهم وعندما يسهمون بكل طاقاتهم وبأفكارهم الخاصة .

ثانيًا : يقوم التقليد عادةً على نسخة أو صورة مبسطة جداً من الأصل ، حيث أن تعقيد الفعل أو العمل ما النابع من الذات يكون أعظم من أن يتم فهمه وتقليده ، وللأسف فقد تركت الممارسة الواسعة الانتشار للتقليد انطباعًا بأن النسخة المقلدة مطابقة للأصل وأن الفروق بينهما غير ذات أهمية . ويشبه هذا المنهج الأسلوب الذى تم به تطوير الأسمدة الكيمياوية ، حيث تم أخذ المواد العضوية وتحليلها إلى مكوناتها الكيميائية الرئيسية ثم دمج تلك المكونات معًا فى صورة سماد اصطناعى . وقد بدت النتائج طيبة لبعض الوقت - فى كلا الحالتين - لكن غياب المادة العضوية عن السماد الكيميائى تبدأ آثاره فى الظهور بالتدريج ، فتصبح التربة قاسية صلبة ، وترتفع نسبة ترسب الملح فيها ، ويزداد احتياج النباتات لنفس السماد المسبب للمشكلة ويضعف نموها . ويحدث نفس الشىء عندما "تؤدى وظيفة" ، ففى البداية تكون الوظيفة شيقة ومثيرة للاهتمام ولكن

بمرور الوقت يؤدى التكرار واصطناعية ما تؤديه إلى إضعاف أدائك ، وكلما كانت السلوكيات الوظيفية "مهندسة" ومؤسلبة (أى تجعل منطبقة على أسلوب معين) ، كلما ازدادت المشكلة سوءًا .

ثالثًا : إن التقليد يحدث خلطًا بين النتيجة والعملية ، فأنت يمكنك أن تتعلم الكثير من مراقبة الآخرين وهم يعالجون قضية ما ، لكن محاكاة نتيجة ذلك الأسلوب يترتب عليها عمل خالٍ من الحياة وعديم الفائدة . ويتم حاليًا تناقل قصة عن الفرع الأوروبى لشركة حاسبات آلية يقع مقرها فى الولايات المتحدة الأمريكية الذى أسند مهمة إعادة تصميم مساحات مبنى مقره الرئيسى للعاملين أنفسهم ، فجاءت النتائج ممتازة وظيفيًا وجماليًا . والأهم من ذلك أن المشروع ذاته منح المجموعة إحساسًا هائلاً بالفخر والزهو وبث فيها حيوية ونشاطًا ، وقد دعا الأوروبيون سائر الفروع الأخرى للشركة للتحدث إلى العاملين أملاً فى أن يؤدى ذلك إلى تنفيذ مشروعات مماثلة فى مجال التصميم المعتمد على الذات فى أماكن أخرى ، ولكن شد ما أفزعهم أن يكتشفوا أن الزوار لم يكونوا مهتمين بالعملية ذاتها ، بل أرادوا فقط الحصول على رسومات التصميم الجديد حتى يتسنى لهم تقليده .

رابعًا : التقليد يجعل التحسنات والاكتشافات المحدثة للطفرات بعيدة الاحتمال ، وقد أوضح بارى ديلر Barry Diller - المسئول التنفيذى بالتليفزيون واستديوهات هوليوود - هذه النقطة بجلاء حينما تحدث عن فترة اشتغاله بشركة باراماونت Paramount أيام أن كانت أدنى استوديوهات هوليود مرتبةً ، فقد كان سيناريو الفيلم يعرض عليها بعد أن ترفضه الاستوديوهات الأخرى . يقول ديلر Diller : « ربما يكون عدم الحصول على ما يعتقد الجميع أنه أفضل مادة أمرًا جيدًا ، إذ ربما يأتى الأفضل من قيامك بصنع الاختيار الخاص بك بناء على مزاياه وليس أصله ونسبه . ربما يكون من الأفضل أن تشعر بالانزعاج والقلق وأن تُترك وحدك حتى تؤمن بما يمكنك أن تبتكره اعتمادًا على حكمك أنت » .

كان ديلر Diller يتحدث عن كيف تفرز الحكمة التقيدية تقليداً لنجاح الأمس فقط وتغفل تمامًا ما هو غير عادى وجديد . وفى حالته ، وصل إلى مكتبة - فوجد إلى جانب أكداس من سيناريوهات الدرجة الثالثة المقلدة - سيناريو فيلم "حمى ليلة السبت" الذى أعاد شركة باراماونت Paramount إلى خريطة الأفلام السينمائية .

خامساً : حينما تسود عقلية التقليد ، ما أن تقلد شيئًا اليوم حتى يسارع الآخرون جميعًا بتقليده أيضًا فيصبح عتيق الطراز وغير مساير للموضة . ويصدق ذلك على الشركات مثلما يصدق بدرجة مساوية على " الشركة الصغيرة" التى ستكونها أنت وحياتك المهنية . لكن لأن الشركات القديمة الكبيرة لديها بعض من الزخم (أو قوة الدفع) ، فسوف تستغرق إصابتها بالشلل بسبب افتقارها للإبداع والمرونة بعض الوقت ، أما بالنسبة "لشركتك الصغيرة" ، فسوف تجعل المحاكاة انطلاقك مستحيلاً أصلاً ، لكن ذلك لا يشكل مشكلة - مع ذلك - لأن عناصر (4م) الخاصة بك فريدة ، وما عليك سوى أن تعثر على الاحتياجات الحقيقية - وهى موجودة بوفرة فى سوق سريعة التغير - وأن تتصدى لها بأساليب تعظم وترتقى بما يؤديه عميلك .

أخيراً ، التقليد يكلفك روحك ونفسك حقيقةً ، فقد روى العالم اللاهوتى اليهودى الكبير مارتن بوبر Martin Buber قصة الحاخام زوسيا Rabbi Zosya الذى كان يُنتقد أحيانًا بسبب أساليبه غير التقليدية ، فقد عنفه زملاؤه من الأحبار وذهبوا إلى أنه لا توجد حاجة لعمل أى شىء سوى إتباع ناموس سيدنا موسى عليه السلام وتقاليد القدماء الأولين . أصغى إليهم زوسيا باهتمام ثم أجاب بنبرة حزينة : "ولكننى عندما أقابل ربى فى السماء لن يسألنى" لماذا لم تكن موسى ؟" بل سيسألنى "لماذا لم تكن زوسيا ؟" .

بهذه العقلية وبروح الاعتماد المستنير على الذات يمكن لنمط العمل الأخذ فى الحلول محل الوظيفة أن يكون مصدراً ثريًا للتنمية الفردية ، وتحقيق الذات الذى تطلق عليه بعض التقاليد اسم التشخص Individuation . هذه العملية المتمثلة فى "التحول إلى من تكونه أنت حقًا" لا يحتمل أن تحدث فى الوظيفة التقليدية ، كما أن من غير المحتمل أيضًا أن تحدث فى عالم تعظيم الذات النرجسية الذى يميز بعض الشركات الجديدة ، ولكن يرجح أن يحدث التشخص من خلال عملية الاعتماد على مواهب الفرد (أى عناصر (4م) الخاصة به) وإكسابها قدراً أكبر من النضج والاكتمال من خلال المواقف التى يتعرض لها المرء فى مكان العمل الفعلى ، ولقد أصبح ذلك ممكنًا اليوم على نحو لم يشهده الماضى .

• الملخص

فى هذا الفصل طرحت فكرة عناصر (4م) ولا ينبغى عليك أن تتوقع أن تعرف كل شىء عن كيفية وضع تلك الفكرة موضع التطبيق العملى فيما يتعلق بك . فذاك سيكون موضوع الجزء الثانى من هذا الكتاب ، ولكن لكى تؤكد فهمك الأساسى لفكرة (4م) ، قم بأداء التمرين التالى : اقرأ القائمة التالية التى تبين ما يجلبه المرشحون المختلفون إلى بحثهم عن العمل ، ثم إعط كوداً لكل بند وفقًا لفئة (4م) الأكثر توافقًا معه :

D-Desire **Ab-Abilities** **T-Temperament** **As-Assets**

وفى نهاية القائمة ، سوف تجد الطريقة التى أوفق بها بينها .

1 - أتمتع بمعرفة عملية باللغة الأسبانية .

2 - أعمل بصورة جيدة مع الأطفال .

3 - الحصول على نصيبى العادل أمر مهم بالنسبة لى .

4 - أكون عنيداً فى مواجهة العقبات .

5 - أود أن أبدأ فى التوفير استعداداً لتقاعدى .

6 - تخصصت فى مادة الاقتصاد أثناء دراستى الجامعية .

7 - أتمتع بمهارات متقدمة فى البرمجة بلغة C++ .

8 - أحتفظ منذ وظيفتى الأولى بمجموعة كبيرة من الأصدقاء والزملاء والمعارف .

9 - أى عمل يتعلق بالأعداد يكون أداؤه سهلاً على .

10 - والدى يعرف حاكم هذه الولاية .

11 - أود أن يقدرنى الناس لما أسهم به .

12 - على أن أجد وقتًا لأمضيه مع أطفالى .

13 - أتمتع بمهارات تنظيمية حقيقية .

14 - لا أعرف من أين جاءتنى هذه المقدرة ، ولكن عادةً أعرف مشكلة الحاسب الآلى عندما يتعطل عن العمل .

15 - أمتلك ذاكرة فوتوغرافية .

وإليك الآن الكيفية التى أوفق بها بين الأكواد والبنود :

As. – 1 يمكنك أن تجادل بأن المهارات اللغوية عبارة عن مقدرة ، غير أن الملكات والقدرات (Abilities) تميل لأن تكون خصائص تولد بها . إنك تكتسب أو تنمى مصادر القوة (Assets) .

Ab. – 2 سهولة التعامل مع الأطفال تبدو النقيض لى تمامًا – شىء تناله أو تكتسبه بصورة طبيعية ، وإن كنت أدرك كيف يمكن أن تكون قد أسميتها مصدر قوة (Asset) .

D. – 3 هذا البند مخادع نوعًا ما ، لأنه لا يشمل كلمة "الرغبة" أو "الحاجة" ، إلا أن نصيبك العادل هو شىء ترغب فيه – أليس كذلك ؟ إذا كنت قد أسميت هذه الصفة مزاجًا (Temperament) فلا أظننى سأجادلك .

T. – 4 لا بأس بذلك فهو مزاج .

D. – 5 بند آخر سهل بعض الشىء .

As. – 6 لو كان جوابك " القدرات" ، فإن ذلك يعنى أن تركيبتك الجينية متطورة بعض الشىء .

As. – 7 ما إن تدرك مغزى عناصر (4م) ، حتى يصبح بإمكانك تصنيف الأشياء بسرعة .

As. – 8 إن لدينا إقبالاً على مصادر القوة (Assets) هنا .

Ab. – 9 هذه قدرة .. يمتلكها البعض دون البعض الآخر .

As. – 10 ربما يمكنك أن تحول هذه العلاقة إلى مصلحتك .

As. – 11 يمكنك أن تجادل بأن السعى للحصول على تقدير الناس جزء من مزاجك (Temperament) – على ما أظن – ولكنه كما ذكرت هنا شىء ترغب فيه (Desire) .

D. – 12 تمضية الوقت مع أطفالك شىء تريد أن تقوم به حقًا .. أليس كذلك ؟

T. – 13 رغم أن المهارات التنظيمية قد تكون أحد مصادر القوة بالمعنى اليومى ، إلا أنها تشكل جزءًا من تركيبتك النفسية – أليست كذلك ؟

Ab. – 14 حسنًا .. أنا أعلم أنك لم تولد بغريزة فنية ولكنها تأتى لك بشكل طبيعى .

As. – 15 إذا كنت تريد أن تقول أن تلك مقدرة (وإن كانت شيئًا تملكه وليست شيئًا تفعله) أو حتى أنها جزء من مزاجك (Temperament) ، فلن أجادل معك كثيرًا ، غير أننى – بوصفى مؤلف هذا الكتاب – أقول أنها مصدر قوة (Asset) .

الجزء الثانى

معالجة عناصر (4م) الخاصة بك

« لا تتهاون بخصوص نفسك ، فأنت كل ما تملك » .

جانيس جوبلن Janis Joplin

إن إرشادك إلى الكيفية التى يمكنك بها أن تعالج عناصر (4م) الخاصة بك هو أحد أهداف هذا الكتاب ، فعناصر (4م) هى المادة الخام التى تعمل بها . وفى الجزء الثانى سوف ننتقل إلى النصف الآخر من المعادلة : الحاجات غير المشبعة فى بعض الأسواق التى تمكنك عناصر (4م) الخاصة بك من تلبيتها . ولكن قبل أن نتطرق إلى مسألة سوقك ، نحن بحاجة إلى أن نتجاوز فكرة (4م) ونتناول ما تمثله تلك الفكرة فى حالتك .. نحن نريد لك أن تمر بعملية التقييم الذاتى ، لا أن نصنف لك نتائجها فحسب . وسوف يساعدك الفصل الثالث على التعرف بالضبط على ما ترغبه عند هذه النقطة من حياتك ، بينما سيساعدك الفصل الرابع على تحديد قدراتك الأساسية ، والفصل الخامس على وصف مزاجك ، أما الفصل السادس فسوف يساعدك على تحديد مصادر قوتك . وعلى غرار العناصر الكيميائية ، يمكن الجمع بين هذه الموارد فى صورة "منتجات" لا حصر لها للاستجابة لمختلف الحاجات غير المشبعة فى السوق التى تختار أن تخدمها .

الفصل الثالث

المراد والرغبات : لماذا ينبغى عليك أن تفعل ما تشاء؟

« إن الشغف القوى بأى شىء يضمن النجاح ، لأن الرغبة فى الغاية سوف ترشد إلى الوسيلة »

ويليام هازليت William Hazlittt - من كتاب "حول السلوكيات الحميدة" On Manners (1819) .

« نحن نعيش فى عالم لا يدرى فيه الناس ماذا يريدون وهم مستعدون لفعل أى شىء مهما كان صعبًا فى سبيل الظفر به »

دون ماركيز Don Marquis .

• (أنا لا يهمنى ماذا تريد !) عبارة يقولها الرئيس فى العمل :

للوهلة الأولى تبدو فكرة تأسيس مستقبلك على ما ترغب ساذجة ، فطالما قيل لنا أن العمل "يتطلب" منك أن تفعل أشياءً ، وأنك بحاجة إلى أن تدخر ما "تريد" أن تفعله لعطلة نهاية الأسبوع ، وأن الناس إذا فعلوا ما يشعرون برغبة فى فعله فلن ينجز أى عمل .

ويعود تاريخ فكرة أن الرغبة مرشد لا يعتمد عليه إلى فترة طفولتنا عندما كان أبواك يخبرانك بأن تنفيذك لرغباتك عمل أنانى ، وأنك أصغر من أن تعلم ما تريده ، وأن الرغبات أمور شهوانية (أو حتى حرام) . إن الحاجات والرغبات ينظر لها بعين الشك والريبة فى ثقافتنا .

• لماذا يخلق المراد والرغبات الفعالية :

طالما ظلت وسائل الإنتاج المفضلة لدى اقتصادنا تتضمن وظائف ثابتة ووحدات عمل متشابكة مترابطة بإحكام ، كانت الرغبة عاملاً يتعذر التنبؤ به بدرجة يصعب معها اتخاذها أساسًا للعمل ، وكانت الصدفة هى الشىء الوحيد الذى يجعل الرغبة تظهر عند اختيار الوظائف ، ولم تكن وظائف الأفراد مبنية على ما يحبون عمله ، فيما عدا تلك الفئة

النادرة المحظوظة من الناس التى يتقاضى أفرادها أجوراً نظير أداء أنشطة نسميها نحن هوايات وترفيه ـ مثل لاعبى البيسبول ، المطربين ، الرسامين وما أشبه .

وقد ذكرت سابقًا أن أنشطة العمل تجرى تجزأتها إلى "حزم" (تحدد وفقًا للنتائج المرغوبة) يمكن إسنادها إلى عمال قد لا يكونون حتى موظفين ، وأن هذا التفكيك للعمل يجرى أداؤه فى سياق من المنافسة الشديدة . كما رأينا أيضًا أنه فى مثل هذه الظروف ، تكتسب الكيفية التى يتم بها أداء العمل ـ من حيث الساعات ، والموقع أو تصنيف العاملين ـ أهمية أقل من حقيقة أن العاملين يتمتعون بدرجة عالية من الدافعية تمكنهم من الانخراط بفاعلية ونشاط فى المهام المطلوب أداؤها .

فى ذلك السياق يمكن أن يكون الفرق بين العاملين الذين يرغبون فى أداء العمل وأولئك الذين لا يرغبون هو الفرق بين العمل العالى الجودة والعمل المنخفض الجودة .. بين العمل المنجز بسرعة والعمل المتأخر عن الجداول الزمنية المقررة .. بين العمل الذى يجد حلولاً للمشكلات والعمل الذى يتعثر حينما تبرز المشكلات . ومثلما قالت الروائية ويلا كاثر Willa Cather : "هناك شىء واحد كبير ، الرغبة ، وكل ما قبلها ـ عندما تكون كبيرة ـ يكون ضئيلاً" .

إن بيت القصيد ليس أنك ما أن تعرف ما ترغب فيه حتى تحصل عليه (فتلك إحدى تفاهات العصر الجديد التى جعلت كثيراً من الناس يشعرون أن العالم مدين لهم بأكثر مما يعطيهم) ، بل إن ما أبغى قوله هو أن الرغبة دافع قوى جداً بحيث لا يجوز أن يترك دون استغلال عندما تسعى لاغتنام الفرص التى يخلقها الاتجاه نحو الاستغناء عن الوظائف . على أن الرغبة لا تمثل فقط قوة دافعة قوية ، بل تمكنك أيضًا من إيجاد بعض ظروف النجاح الأخرى التى أطلقت عليها اسم (4م) . وقد كان عامل الشحن والتفريغ الذى تحول إلى فيلسوف إيريك هوفر Eric Hoffer يحمل ذلك الجانب الإبداعى من الرغبة فى ذهنه حينما كتب يقول : « يقال لنا أن الموهبة تخلق الفرص الخاصة بها ، ولكن يبدو فى بعض الأحيان أن الرغبة الجارفة لا تخلق فقط الفرص الخاصة بها ولكن أيضًا المواهب الخاصة بها » .

• التعرف على مرادك ورغباتك

عندما تفكر مليًا لأول مرة فى سؤال ماذا ترغب فيه ، من المحتمل أن تثب إلى ذهنك جميع الإجابات المحتملة :

1 – اقتناء سيارة بى . أم . دبليو فى الفئة السابعة .

2 – تمضية وقت أطول مع أفراد أسرتى .

3 – إنقاص 15 رطلاً من وزنى .

4 – أن أقتل رئيسى فى العمل .

5 – إرضاء رئيسى فى العمل .

6 – أن أرضى زوجى (زوجتى) .

7 – أن أصبح نجمًا سينمائيًا .

8 – أن أنتهى من التقرير فى الوقت المحدد لكى أذهب إلى المنزل لتناول طعام العشاء .

9 – أن أتسلق جبل إفرست .

10 – أن أنام حتى ظهر الغد .

11 – أن أفوز بعشرة ملايين دولار فى ياناصيب .

12 – أن أفعل شيئًا للمشردين .

13 – أن أؤدى مهامًا أكثر إبداعًا .

14 – أنا أشاهد أماكن جديدة .

15 – أن أمضى وقتًا أطول بالمنزل .

إن أقل ما يمكن أن توصف به هذه الإجابات هو أنها حقيبة مختلطة ، وأول شىء يجب أن تقوم به هو أن تعد قائمة بها حتى يتسنى لك إدراك ماهية رغباتك الحقيقية ، فبدون هذه الخطوة لن يمكنك أن تفعل الكثير ، وعليه ...

• الخطوة الأولى :

اكتب كل رغبة يمكن أن تخطر على بالك ، ولا تتحرج من سخافة أو استحالة تنفيذ بعض الرغبات ، بل اكتبها جميعًا ولكن دون أن تحمل نفسك على ذلك ، فعندما تشعر بالتعب أو أنك تخترع رغبات لمجرد الرغبة فى إطالة القائمة ، كف عن الكتابة ونح القائمة جانبًا ، ثم عد لها بعد يوم أو اثنين وأعد قراءة القائمة وأضف لها أى شىء يخطر على ذهنك .

• **الخطوة الثانية :**

صنّف القائمة :

ضع الحرف "ر" أمام البنود التى ترغب فيها حقًا .

وضع الحرف "أ" أمام البنود التى تكون مجرد "أمنيات" ببساطة .

ما الفرق ؟ حسنًا .. إن البنود المتصلة بالتحول إلى نجم سينمائى أو تسلق جبل إفرست وقتل رئيسك فى العمل عبارة عن أمنيات بالنسبة لمعظمنا ، وإن كان يحتمل أن تكون رغبات بالنسبة لممثل ومتسلق جبال وشخص معقد حاقد تواق للانتقام (على التوالى) . إن الأمنية هى شىء تود أن يحدث ، رغم أنك تكون غير مستعد للقيام بما يتطلبه التوصل للنتيجة ، وقد عبر الناقد أليكساندر وولكوت Alexander Woollcott عن هذه النقطة ذات مرة بقوله : « يمضى كثيرون منا نصف الوقت فى تمنى أشياء كان يمكنهم الحصول عليها لو لم يمضوا نصف الوقت فى تمنيها » .

أما الرغبة فهى مختلفة ، فربما لم يسبق لك أبدًا أن تفحصت رغبتك بعناية ، بل وربما تخشى القيام بذلك لأن الاعتراف بها محرج بعض الشىء أو لأن الأمر يبدو وكأن تحقيقها سوف يتطلب بذل مجهود ضخم - ربما بدرجة تكفى لقلب حياتك رأسًا على عقب ، ولكنك عندما تفكر مليًا فيما ترغب ، تبدأ فى مخاطبة نفسك قائلاً : « يجب على الاعتراف بأننى أريد ذلك الشىء حقًا » .

على سبيل المثال ، ربما تكون قد كتبت " إلقاء النكات على المسرح" .. تلك مجرد أمنية - ربما تقول ذلك لنفسك - فما أغرب أن يبدأ شخص يشغل وظيفة ثابتة فى إلقاء النكات كوسيلة لكسب الرزق ، ولكنك ترتاد نوادى الكوميديا منذ سنوات ، وقرأت كتبًا من تأليف ممثليك الكوميديين المفضلين بل وقمت بتأليف بعض النكات الخاصة بك . وتلك الأفعال دليل على أن القيام بإلقاء النكات الفكاهية على المسرح هو فعلاً إحدى رغباتك . ربما لا يكون الوقت مناسبًا لإجراء تغيير فورى فى حياتك العملية ، ولكن أدرجه فى قائمة رغباتك على أى حال .

قد لا تعرف كيف تحقق رغبة ما بعد ، ولكنها تمثل شيئًا كنت ستسعى وراءه لو عرفت كيف تفعل ذلك . إنك لا تتمنى أن تأتى إليك الساحرة الطيبة وتمس رأسك بعصاها السحرية ، بل تريد من صميم قلبك أن تحقق هذه الرغبة بطريقة ما إذا أمكنك ذلك . إن

الرغبات عبارة عن مقدمة للقيام بأعمال تغير الحياة . وعلى حد قول الشاعر أودرى لورد Audre Lord : « تبدأ رؤانا برغباتنا » .

• **الخطوة الثالثة :**

انقل رغباتك إلى قائمة منفصلة (ر) عن طريق تجميع كل البنود التى تبدو وكأن هناك صلةً تربط بينها . على سبيل المثال : "أن أقود سيارة مكشوفة" و "أن أعيش فى شقة أكبر" رغبتان تبدوان على درجة من الانسجام . وأثناء قيامك بذلك قد تتعرف على الرغبات الدفينة الأساسية مثل - تماشيًا مع الأمثلة السابقة - "أن استمتع بالمزيد من كماليات الحياة الفاخرة" . إن رغباتك النوعية هى الأجزاء البارزة فوق سطح الأرض من هذه الرغبات الدفينة الأعمق جذورًا والأكثر جوهرية . أضف هذه الرغبات الأساسية بدرجة أكبر فى نهاية قائمتك وضع نجمة مقابلها لتذكر نفسك بوزنها المضاف . أيضًا ارسم نجمة أمام بنود القائمة الأخرى التى تحس أنها ذات أهمية خاصة أو ملحة بالنسبة لك .

• **الخطوة الرابعة :**

انتقل الآن لقائمة الأمنيات (أ) - أى القائمة الأصلية بعد استبعاد الرغبات منها ، وفكر فى البنود الواحد تلو الآخر ثم سل نفسك عن الرغبة (إن وجدت) التى تشكل أساسى كل أمنية ، فبالنسبة للتحول إلى نجم سينمائى - مثلاً - ما الذى يجعل النجومية جذابة ومرغوبة بالنسبة لك ؟

- هل هو الشهرة ؟
- هل هو الأموال الطائلة ؟
- هل هو إعجاب ملايين الناس ؟
- هل هو الحصول على مواعيد بإشارة من إصبعك ؟
- هل هو الذهاب إلى حفلات هوليوود والتعرف على أناس مشهورين ؟
- هل هو إتاحة الفرصة لك لكى تعبر عن نفسك بشكل فنى ؟
- هل النجومية وسيلة لاستكشاف هويات أخرى ؟
- أم أن هناك شيئًا آخر ؟

وعندما تتوصل للإجابة ـ أيًا كانت ـ فكر فيها برهةً من الوقت ، وسل نفسك عن سبب شعورك بالانجذاب نحوها .. هل هى رغبة حقيقية أم مجرد أمنية تشكل الأساس لأمنية أخرى ؟ فإن كانت الحالة الأخيرة سل نفسك من جديد عن سبب شعورك بالانجذاب نحوها ، وربما يتعين عليك أن تسأل "لماذا" عدة مرات للوصول إلى أساس رغبة حقيقية ما ، وعندما تصل إلى رغبة ما أضفها إلى قائمة الرغبات الموجودة لديك بالفعل .

• وماذا عن (الاحتياجات) ؟

ربما يداخلك شعور بأن كل هذا الحديث عن الرغبات والأمنيات خارج عن نطاق الموضوع ، فهو قد يستحق الدراسة عندما تكون الحياة ألطف وأهنأ ، أما فى حياتك هذه فأنت مثقل "باحتياجات" كالجبال ، فقد تكون مكبلاً برهن ضخم ، أو لديك أبناء على وشك الالتحاق بالجامعة أو أطفال ينبغى إلحاقهم بدار للعناية النهارية بالأطفال (أو الاثنان) ، أو تعانى من حالة مرضية تمنعك من ممارسة أنواع معينة من الوظائف .. ألا ينبغى عليك أن تسقط الرغبات من حسابك وتبدأ فى تقدير احتياجاتك ؟

لا أظن ذلك ، إذ يمكنك دائمًا أن تدرس هذه العوامل المقيدة بعد أن تكون قد كونت صورة أوضح لمواردك ، فمواردك ـ على أية حال ـ هى المادة الخام المصنوع منها عمل عمرك ، ويتعين عليك أولاً أن تتعرف على عمل عمرك ذاك قبل أن تكيفه وفقًا لظروف حياتك الحالية .. بعبارة أخرى : لا أحد يدفع نقودًا للناس هذه الأيام نظير اعتنائهم بحاجاتهم الشخصية . أضف إلى هذا أن بعض احتياجاتك لابد وأنها وجدت طريقها إلى رغباتك : "أريد أن أكسب نقودًا تكفى لإلحاق ابنتى بتلك المدرسة المتميزة .. أريد أن أجد عملاً يسمح لى بأن أعود جدتى المريضة من وقت لآخر" .

وثمة سبب آخر وربما أكثر أهمية يدعو للتركيز على الرغبة وليس الحاجة ، وهو أن الرغبة قوة فاعلة .. فهى التى تدفع عناصر (ﻫم) الخاصة بك إلى الأمام .. وهى التى تسكن بداخلك .. وهى التى تجعلك تشرع فى القيام بأشياء ، وتجتاز بك العقبات والعوائق ، وتجعل الأشياء تحدث ، وتجتذب "الحظ" وتبقيك فى حالة حركة مستمرة ، وتعيدك إلى مسارك الأصلى بعد النكسات والعثرات .

أما الحاجات ـ على الجانب الآخر ـ فتقوم على افتقادك شيء ما .. إنها سالبة وسلبية

أيضًا ، لأنه حتى يتم تحويل الحاجة "لقد نفذ ما عندى من طعام" ـ إلى رغبة ـ "أريد شيئًا آكله !" لا تقود الحاجة بالضرورة إلى القيام بعمل . علاوة على ذلك فالحاجات تضعنا دائمًا فى موقف طفولى ، حيث يكمن تحت تعبيرنا عن حاجة ما معنى ضمنى غير معلن مفاده أنه فى مكان ما وبطريقة ما ينبغى أن تأتى أم بديلة أو أب بديل ويضع الأمور فى نصابها الصحيح . إن من السهل أن تكتسى عبارة "أنا بحاجة إلى ..." بنبرة مشوبة بالانكسار والأنين ، فهى فى الحقيقة التماس أكثر منها تأكيد ، أما عبارة "أنا أريد ..." فهى أصلب وأقوى ويحتمل بدرجة أكبر أن تقود إلى القيام بعمل وأن تسفر عن نتائج .

• معرفة المزيد عن مرادك ورغباتك :

• الطريقة الأولى :

باستخدام دوائر فارغة كتلك المبينة فى هذه الصفحة ارسم اثنين من الدوائر البيانية :

- 1(أ) : بين ذلك الجزء من وقتك الذى تمضيه حاليًا فى أداء الأنشطة المختلفة أثناء ساعات عملك ، مصورًا كل منها كجزء أكبر أو أصغر من الدائرة البيانية .

- 1(ب) : بين حجم أنشطة عملك بالنسبة للأنشطة الأخرى فى حياتك .

والآن ، ارسم الدائرتين البيانيتين 2(أ) و 2(ب) ، بحيث تعبر الأولى عن الطريقة التى تريد بها قضاء وقت عملك ، والثانية عن الطريقة التى تريد بواسطتها أن تتمكن من تقسيم وقت العمل والأنشطة المتصلة بغير العمل .

1(أ)

1(ب)

2(أ)

2(ب)

عندما تنتهى من الرسومات الدائرية الأربعة ، ضعها جانبًا لمدة يوم أو نحو ذلك ، ثم عد لها وتخيل أنها لقطات نموذجية Snapshots أو أفلام أشعة إكس لوضعك ، وأدرسها برهة من الوقت وانظر ماذا تخبرك .

ربما تجد – على سبيل المثال – أن أجزاء عملك التى تعنى شيئًا بالنسبة لك أصبحت مكدسة فى جزء صغير من اليوم أو أنك تمضى الكثير من وقتك فى أداء شئ لا توجد حاجة حقيقية لأدائه . وفيما تقوم بتخطيط التوازن بين العمل وغير العمل بيانيًا (خاصة إذا كنت أمينًا بشأن مقدار الوقت الذى تمضيه فى ممارسة العمل أثناء وجودك بالمنزل) . قد يدهشك أن ترى مدى طغيان العمل على حياتك . كيف تريد تقسيم وقتك بين العمل وغير العمل ؟ ، وفى العمل ما الذى تود أن تمضى الوقت فى أدائه ؟ وبعد أن تنتهى من ذلك ، هل تجد أن لديك أى رغبات جديدة تود إضافتها لقائمتك ؟

• الطريقة الثانية :

خذ ورقة ثم اقسمها إلى نصفين عموديين ، واكتب على رأس العمود الأول "احتفظ بـ" وعلى رأس العمود الثانى "تخل عن" – على التوالى – مثلما هو مبين فى الصفحة التالية . أدرج فى العمود الأول كل جوانب أنشطة عملك الحالى – بإمكانك أن تدرج المسئوليات المنزلية والأسرية والتطوعية إذا لم تكن تعمل نظير أجر فى الوقت الراهن – التى تود الاحتفاظ بها . لا تذكر بنود محتوى مثل "المحاسبة" أو "الإجابة على التليفون" أو "التنظيف" ، بل الكلمات التى تصف عمليات العمل الأساسية مثل "التحكم فى النفقات" ، "مساعدة الناس على الوصول إلى من يريدون التحدث معهم" أو "جعل حياتنا منظمة" . بعد أن تنتهى من القيام بذلك ، أدرج فى العمود الثانى الأشياء التى تقوم بها حاليًا ويسعدك أن تتخلص منها .

من جديد ضع هاتين القائمتين جانبًا يومين ثم عد لهما بعيون جديدة . لو أن شخصًا آخر كتب هاتين القائمتين ، ماذا يمكن أن تكشفا لك عن رغبات هذا الشخص ؟ أضف أى رغبات جديدة تكتشفها إلى القائمة التى تحتفظ بها .

احتفظ بـ	تخل عن

• **الطريقة الثالثة :**

ادرس القائمة التالية التى تتضمن الأساليب المختلفة التى ينظر بها الناس لعملهم ويستفيدون منه ، فهى تؤثر فى الكيفية التى تتفاوت وتتباين بها رغبات الناس المرتبطة بالعمل . ارسم دائرة حول أهم ثلاث صور لعلاقتك بالعمل .

1 - العمل كمصدر للدخل : وسيلة لتحقيق غاية ما . هل ترغب حقًا فى المال أم الأشياء التى يشتريها المال ، أم الشعور الذى يعتريك عندما تمتلك المال ، أم الشعور النابع من حقيقة كسب المال ؟ إذا كان العمل كمصدر للدخل واحداً من صور علاقتك بالعمل الثلاث الأكثر أهمية ، حاول استجلاء الرغبات الكامنة وراء رغبتك فى الدخل بشكل أكثر مباشرة وصراحة .

2 - العمل كنشاط : شىء يجعلك مشغولاً ومنهمكًا باستمرار . ماذا فى العمل يحدث هذا التأثير ؟ هل هو النشاط ذاته أم الهرب من الخمول (أو مشكلات الحياة) الذى يتيحه ؟ ما الرغبة الدفينة الكامنة وراء ذلك ؟

3 - العمل كسبيل إلى تحقيق الذات : طريقة للتعبير عن (أو حتى اكتشاف) كينونتك . ماذا فى العمل يجعلك على اتصال بذاتك أو يكشف لك عن حقيقة ذاتك ؟ ما الرغبة التى يخاطبها دافع العمل هذا ؟

4 - العمل كمجتمع : طريقة للاجتماع بالأصدقاء والزملاء . ما الذى تشاركهم فيه ؟ ما الذى يحدثه وجودك معهم ؟ ما هو المجموع الأكبر من أجزائك ؟ وما هى الرغبات التى يشبعها هذا الانتماء ؟

5 - العمل كمساهمة : طريقة "لتقديم إضافة إلى أحد مجالات المعرفة" أو "تحسين العالم" أو مجرد "أداء واجبك" باعتبارك فرداً فى مجتمعك أو أحد أبناء البشرية . تلك العبارات قد لا تكون صحيحة تمامًا .. صغ بأسلوبك ما ترغب أن تسهم به من خلال عملك . ما الغاية التى تريد أن تسهم فى تحقيقها ؟

6 - العمل كهيكل أو بناء : طريقة لإكساب أيامك وسنواتك شكلاً . على المستوى الأبسط ، النظر إلى العمل على أنه وسيلة لهيكلة حياتك يوفر لك إطاراً يربط الأشياء ببعضها ، أما على المستوى الأكثر تعقيداً فإن هيكل (أو بناء) العمل قد ينقلب إلى طقس من الطقوس أو فن شكلى عظيم المعنى بالنسبة لك . أى رغباتك ترتبط بالهيكل ؟

7 - العمل كقاعدة منزلية : طريقة لإعطائك مكانًا تشعر فيه كما لو كنت فى منزلك . إذا كان العمل يخدم هذا الغرض بالنسبة لك ، فإنك تشعر وأنت عائد إلى العمل كما لو كنت "عائداً إلى منزلك" .. ويصل شعورك بذاتك إلى أقصاه وأنت تعمل ، فالعمل مكان "تنتمى" إليه . ما الرغبات المرتبطة بهذه الجوانب من العمل ؟

8 - العمل ككفاءة : طريقة للشعور بأنك ذو قيمة ، أو بأنك ممسك زمام الأمور فى يدك ، أو مستقل ، أو خبير ، أو ماهر ، أو مسيطر أو بارع فى شىء . ما الرغبات التى تربطها بالمشاعر من هذا النوع ؟

9 - العمل كمصدر للسرور : نشاط يكون مبهجًا وممتعًا فى حد ذاته . تحديداً ، ماذا فى الأنشطة المتضمنة فى ممارسة العمل يمنحك الشعور بالسرور والغبطة ؟ ما الذى يزيد سرورك أو يقلله ؟ وما الرغبات المرتبطة بهذه المباهج ؟

10 - العمل كلعبة : رياضة أو نشاط تنافسى تجعل قواعده للنجاح مذاقًا يشبه الفوز بمباراة تنس أو لعبة بريدج . وخصائص هذا التوجه هى "الخصم" ، "الفوز" ، "المحافظة على النقط" و "الأداء بشكل جيد" . ما رغباتك التى تندرج ضمن هذه الفئة ؟

• **الطريقة الرابعة :**

عد بذاكرتك إلى سنواتك الدراسية الأولى بالمدرسة الابتدائية - الصف الأول ، الثانى ، الثالث . ماذا كنت تحب أن تعمله ؟ ماذا كانت موادك الدراسية المفضلة ؟ وماذا كنت تفعل عندما تتاح لك ساعة من الفراغ ؟ أى الكتب أو الأفلام السينمائية ، المحطات الإذاعية أو البرامج التليفزيونية كنت تحبها حقًا ؟ ما الهدية التى كنت تتوق لتلقيها يوم عيد ميلادك أكثر من أى شىء آخر ؟ ماذا كنت تفعل لشغل أوقات فراغك عندما تكون بمفردك ؟ ما الذى كنت تحب القيام به مع أصدقائك فى يوم إجازة أو عطلة أسبوعية حبًا شديداً ؟ بم كنت تحلم أن تكون عندما تكبر ؟ (والآن وقد أمعنت التفكير فى هذه الأسئلة) ماذا كانت رغباتك وأنت طفل ؟

• **الطريقة الخامسة :**

أجب عن الأسئلة التالية :

1 - إذا كان هناك إنجاز شخصى تود أن تخلفه وراءك .. فماذا يكون ؟ أو - إذا كان طبيعياً بدرجة أكبر أن نفكر فى الأمر بهذه الطريقة - كيف تحب أن يتذكرك الناس بعد وفاتك ؟

2 – ما أفضل الأوقات التى حظيت بها فى حياتك – أيًا كان تعريفك لكلمة "أفضل" – وما الخبرات التى تميز تلك الأوقات ؟

3 – ما المواقف التى تعرضت لها فى حياتك وشعرت فيها بأنك فى قمة الحيوية والطاقة والعزيمة والانهماك فيما كنت تفعله ؟

4 – أى جزء من ذاتك لم يتح لك بعد الوقت أو الشجاعة أو الفرصة لكى تعيشه ؟

5 – ما الذى تتوق حاليًا للحصول على المزيد منه فى حياتك ؟

6 – لو كان مقدراً لك أن تلقى حتفك فى حادث سيارة غداً ، فما الأشياء التى سترحل عن الدنيا دون أن تكون فعلتها ؟

7 – ما الذى خلقك الله لكى تكونه وتفعله ؟

والآن .. وقد استعرضت جيداً كل ما جال بخاطرك أثناء تفكيرك فى الأسئلة السبعة السابقة ، ماذا يمكنك أن تقول عن رغباتك فى هذه المرحلة من حياتك ؟

• الطريقة السادسة :

راجع نتائج أساليب التحليل الخمسة المذكورة أعلاه :

- الدوائر البيانية الأربع .
- قائمتا "احتفظ بـ" و "تخل عن" .
- فئات "العمل كـ ..." العشر .
- ما كنت ترغب فيه وأنت طفل .
- الأسئلة السبعة .

تخيل أنك مستشار يبحث عن مفاتيح للاستدلال على ماهية الرغبات الحقيقية لهذا الشخص (أنت) . لا تقلق من احتمال تجميد نفسك ، فلا توجد قاعدة واحدة تقول أنه لا يمكن لرغباتك أن تتغير بمرور الزمن ، ولكن يفترض أن هذه التدريبات تتيح لك إدراك ما تريده حقًا الآن .

• غاياتك النهائية :

فى ضوء كل ما قرأت آنفًا ، ما هى الأشياء العشرة التى تصبو إليها حقًا فى هذه المرحلة من حياتك ؟ هذه الرغبات ستكون أحد عناصر (4م) الخاصة بك . ولذا يجب عليك استجلاؤها بوضوح تام قدر استطاعتك .

الفصل الرابع

الملكات والقدرات : ما الذى تجيد أداءه ؟

« معظم الناس يتعاملون مع استعداداهم الطبيعى بشدة وقسوة ، وبذلك يبلغون التفوق فى .. لا شىء »

بلتسار جراسيان Baltasar Gracian – من كتاب "فن الحكمة الدنيوية" (1647)

قال أحد أفراد الجمهور الحاضرين فى مؤتمر عقد مؤخراً بواشنطون (العاصمة) حول منشآت الأعمال المعتمدة على استخدام الإنترنت :

« من الواضح أن لديكم (موجهًا كلامه لمجموعة مديرى العموم التنفيذيين المتحدثين فى المؤتمر) الكثير لتقولوه عن مقومات أفضل العاملين ، ولكنى لم أسمعكم حتى الآن تقولون أى شىء مثل أنكم تشترطون الحصول على درجة الماجيستير أو حتى تتفوهون بكلمة (تعليم) على الإطلاق ، ويعود ذلك إلى أن التعليم لا يصنع أى فرق »

بول فيرناندیز Paul Fernandez ، المدير العام التنفيذى بمؤسسة بروكسيما Proxima, Inc. المتخصصة فى تصميم الإنترنت .

• مصيدة المؤهلات :

لا يوجد جانب فى مكان العمل المعاصر أكثر إخافةً للموظف المبتدئ والموظف المخضرم المقال من منصبه – على حد سواء – من المستويات المهارية اللازم توافرها لإنجاز العمل اليوم. فقبل نشوب الحرب العالمية الثانية ، كانت شهادة الثانوية العامة مؤهلاً كافيًا للالتحاق بمعظم الوظائف . ثم صدر قانون GI Bill فأدى إلى تخرج الملايين من المعاهد والجامعات وصار المؤهل الجامعى جواز المرور إلى عالم الوظائف . وعندما رزق خريجو ما بعد الحرب بأطفال أيضًا ، كان هؤلاء يغذون بالرسالة التعليمية إلى جانب ألبان الأطفال الرضع ، إلى أن ذهبت أعداد غير مسبوقة من أبناء الجيل التالى إلى الجامعة .

فدخلنا عالمًا لم تعد درجة البكالوريوس كافية فيه . هذا الحلزون التعليمى التضخمى الذى تسببت فى إيجاده العوامل الديموجرافية فى أمريكا الحديثة ، زادته حدةً بعد ذلك ثورة المعرفة ، فقد بدا - بين عشية وضحاها - أن درجة الماجيستير ليست هى ما تحتاجه أنت وحسب بل عليك أيضًا أن تمتلك المعارف والمهارات اللازمة لاستخدام أجهزة الحاسب الآلى وقواعد البيانات والإنترنت إلى جانب كل ممارسات العمل التى مكنت من ظهورها كل هذه المنتجات الجديدة ، وكان معظم الناس - خاصة فى فترة الكساد التى أصابت العالم فى أوائل عقد التسعينيات - يعرفون شخصًا ما على قدر عالٍ من التعليم لم يستطع الحصول على وظيفة بسبب افتقاره للمهارات العالمية التقنية .

لقد قيل فجأة لأجيال كاملة من العاملين كانوا يشغلون وظائف جيدة ، وكانت التقديرات التى يحصلون عليها فى مراجعات الأداء جيدة وتجرى ترقيتهم بانتظام مرض - أنه لم يعد هناك احتياج لهم . قال الناس بحزن : « أظن أننى لا أمتلك المهارات التى يطلبونها اليوم » أو « هؤلاء الخريجون الجدد يدخلون سوق العمل وهم يحملون درجات فى علوم الكمبيوتر أو درجات ماجستير فى إدارة الأعمال تخصص مالية دولية . إن هذه المجالات لم تكن حتى تدرس حينما كنت فى المدرسة » .

إن من السهل أن نرى كيف يتصور هؤلاء الناس أن ما يحدث مجرد ازدياد صعودى آخر فى مؤهلات التعليم / المهارات الخاصة بالوظائف - "قريبًا جدًا لن يدعوك تحصل على وظيفة ما لم تكن حائزًا على درجة الدكتوراه فى شبكات المناطق الواسعة وتجيد إحدى اللغات الآسيوية بطلاقة !" . على أن مثل هذه التصورات خاطئة ، وذلك لأن المؤهلات القديمة ليست فى ازدياد بل هى فى سبيلها إلى التغير وقد استطرد بول فيرنانديز Paul Fernandez - المدير العام التنفيذى الذى استشهدت بكلامه فى مقدمة هذا الفصل - يقول إن الأفراد الذين تعينهم شركته هم من يمتلكون "موهبة محورية (أو أساسية) جيدة" . وبعد أن يتم تعيينهم ، توفر لهم الشركة معلمًا مرشدًا يتولى مساندتهم وإرشادهم فيما يتعلمون أثناء عملهم . ويضيف فرنانديز قائلاً : « أيًا كانت المعرفة التقنية التى يجلبها المعينون الجدد معهم ، فإنها سرعان ما تصبح عتيقة فى غضون ستة شهور على أى حال بدون تعلم متواصل » .

إن المغزى لا يمكن المبالغة فيه : أن المؤهلات ليست فى حالة تصاعد فحسب بل

آخذة فى التغير بشكل جذرى ، ولا يوجد مجال تتضح فيه هذه الحقيقة بجلاء، مثل مجال التعليم والمهارات فقد أصبحت الدرجات العلمية وسنوات التعليم الطويلة ، ومواد التخصص الجامعية والمهارات الفنية أو المهنية التقليدية ذات أهمية ضئيلة ، ويعود ذلك إلى أن المؤسسات حينما تقوم بإعادة هندسة نفسها تتغير من مجموعات من الأخصائيين الوظيفيين الذين يؤدون أعمالاً مثل المحاسبة والبيع والعناية بالآلات وتصميم المنتجات الجديدة إلى أعداد متباينة وتجمعات متغيرة من العاملين الفرديين الذين يتجمعون لإنجاز مهام وتنفيذ تكليفات واستكمال مشروعات وحل مشكلات .

لقد رأينا فى الفصل الأول سبب حدوث ذلك ، ودرسنا فى الفصل الثانى اتجاه هذه المؤسسات المتزايد نحو الأخذ بصورة ما من التعيين القائم على عناصر (4م) ، ومن ثم السبب فى أن الحكمة تقتضى من العامل المرتقب فى عالم اليوم أن يفهم ويتعلم كيف يستغل عناصر (4م) الخاصة به . وسوف نرى فى هذا الفصل كيف يوقع هذا التحول العاملين الذين ما زالوا يحاولون التأهل لشغل الوظائف اعتمادًا على تعليمهم ومهاراتهم فى مصيدة ، وكيف يمكن لهم أن يفلتوا من هذه المصيدة عن طريق تعلم كيفية التعرف على قدراتهم والعثور على عمل يحقق الاستفادة منها .

• هل تعلم ما هى ملكاتك وقدراتك ؟

حينما كانت المهارات هى محور المؤهلات ، كنت تعلم أين تقف ، وكان بالإمكان اختبار المهارات - من خلال امتحانات تحريرية بسيطة كانت توجه أسئلة مثل : إذا لم يدر محرك السيارة ، فإن أول شىء يجب فحصه هو :

(أ) مفتاح الإشعال .

(ب) مقياس البنزين .

(جـ) سير المروحة .

(د) غطاء الموزع .

أما القدرات فاختبارها أصعب ، إذ ما يدريك أن شخصًا ما يجيد التعامل والتواصل مع الناس ؟ وما يدريك إذا كان بإمكان شخص ما أن يجلب النظام إلى المواقف التى يشوبها اللبس والخلط والارتباك ؟ وكيف لك أن تعرف ما إذا كان بوسع شخص ما أن يقاوم

الاستجابات التلقائية وينظر لموقف ما على نحو إبداعى حتى فى ظل الضغوط ؟ وكيف لك أن تعرف ما إذا كان فرد ما يمتلك حاسة سادسة بديهية حيال الماكينات تمكنه من إصلاح جهاز لم يره حتى من قبل ؟

وما يدريك إذا كان بوسع شخص ما أن يتغير باستمرار ، فينبذ الأساليب القديمة فى أداء الأعمال ويتعلم أخرى جديدة ؟ لقد قال المدير العام التنفيذى الذى ذكرته من قبل أيضًا أن "ما تحتاجه شركته أساسًا هو أفراد يظهرون أن بإمكانهم أن "يتكيفوا" مع "التغيير" ... مطلبٌ ليس فيه غموض إلى حد ما ـ أليس كذلك ؟

والآن فلنتناول الكيفية التى يعرف بها العديد من المؤسسات الكبيرة الناجحة جدًا ما إذا كان المعينون المرتقبون يمتلكون القدرات الأساسية التى يتطلبها عملها . إن ممارساتها توضح أن المهمة ليست سهلة ولا يمكن أداؤها بسرعة ، حيث يقول لويس بيرلمان Lewis Perelman :

« إن المتقدمين لشغل الوظائف بمصنع كورننج Corning الشهير العالى الأداء (لإنتاج المحولات الحفازة) بمدينة بلاكسبيرج Blacksburg بولاية فيرجينيا يتم إخضاعهم على مدى ثلاثة أسابيع تقريبًا لاختبارات ، ومقابلات ومناقشات وجلسات محاكاة للعمل قبل تعيينهم ، وقد قامت شركة موتورولا Motorola بتطوير مصنع افتراضى Virtual Factory يمكنه أن يعطى العاملين المحتملين فرصة التعرف على طبيعة العمل فى تلك البيئة ، وما إذا كانوا يرغبون فى العمل هناك ، ومدى الجودة التى يمكن أن يكون عليها أداؤهم » .

إن ما تقوم به هذه المؤسسات هو خلق بيئة عمل بديلة يكون العامل المرتقب قادرًا فيها على إظهار ـ فى الوقت الحقيقى ـ ما إذا كان يتمتع بالقدرات اللازمة لأداء العمل ، وحتى حيثما لا يكون هذا النوع من الوقت متاحًا ، يقوم عدد متزايد من الشركات بتصميم المقابلات بحيث تحاكى التحديات التى سيواجهها الشخص .

وقد أخضعت زميلة لى مؤخرًا لواحدة من هذه الجلسات ، حيث طلب منها أن تفسر المقابلات والاختبارات السيكولوجية لمدير افتراضى كان يعانى من صعوبة فى العمل ، وأن تقدم لذلك المدير تغذية مرتدة عن تفسيرها لكى يستخدمها فى إجراء تنمية ذاتية ثم تعد

تقييمًا للإجراء بأكمله . وقد قام بلعب دور المدير أحد نواب رئيس الشركة التى كانت تأمل فى العمل بها ، وإن لم تكن هويته معروفة لزميلتى .

أشارت المقابلات والاختبارات إلى أن المدير كان يعانى من بعض الصعوبة فيما يتعلق بالاتصال ، رغم أنه رفض تلك الفكرة بفظاظة . لكن زميلتى أصرت على رأيها ، الأمر الذى أثار ضيقه ، وفى النهاية دق على المائدة بقبضة يده صائحًا : « كل هذا الكلام عن الاتصال محض هراء ! » ثم أعقب هذه العبارة بإبداء عدة آراء ناقدة للأفراد الذين يأخذون "هذا الموضوع الحساس المتصل بالموارد البشرية" مأخذًا جديًا . ظلت زميلتى على هدوئها وطرحت وجهة النظر المعاكسة التى مؤداها أن رفضه المستبد "لذلك الموضوع" جعل حياته المهنية فى مهب الريح وأنه إذا كان جادًا فى رغبته فى مواصلة العمل فى شركته ، يجدر به محاولة معرفة المزيد عنه ولو قليلاً . أنهى المدير المقابلة على نحو أكثر هدوءًا ... وتم تعيين زميلتى .

من الواضح أن الشركة كانت تعرف متطلبات الدور الذى كانت تسعى لشغله : القدرة على تفسير الاختبارات وتقديم تدريب خاص لمدير يحتمل أن يكون غاضبًا ، كما كانت هذه الشركة تعرف أيضًا كيف تكتشف ما إذا كان شخص ما لديه القدرات المطلوبة لشغل ذلك الدور . ورغم أنه ليس بإمكانك دائمًا أن تعرف كيف يخطط رب عمل مرتقب لتقويم القدرات الضرورية ، إلا أن من الممكن فى كثير من الأحيان استيضاح القدرات المطلوبة سلفًا ، فذاك جزء من مهمة التسويق/المبيعات التى يجب على الفرد غير المعتمد على الوظيفة أن ينجزها ، وسوف نناقشها فى الفصول من السابع إلى التاسع ، أما ما أبغى قوله فى هذا الفصل فهو ببساطة أن الاتجاه نحو الاستغناء عن الوظائف يجعل رب العمل المرتقب أكثر اهتمامًا بالقدرات وأقل اهتمامًا بالتعليم والتجارب مما كان رب العمل القديم المعتمد فى عمله على الوظائف ، وينبغى للمرشح أن يشترك فى ذلك الاهتمام .

وبدلاً من إعداد السير الذاتية بناء على التعليم والتجارب والتوصيات (3ت) ، يجب عليه أن يفعل ما يلزم لتكوين صورة واضحة للغاية لماهية القدرات التى يحملها لأى عميل محتمل ، وقد أسمى جد التنمية بيرنارد هالدين Bernard Haldane هذه القدرات "نقاط القوة الممكن الاعتماد عليها" ، أما أبو هذا الحقل ريتشارد بولس Richard Bolles فقد

أسماها "المهارات القابلة للنقل أو التحويل" .. إنها العنصر الهيكلى فى كلٍ من العمل الذى تحتاج المؤسسة إلى إنجازه والعمل الذى تسلحك عناصر (4M) الخاصة بك لأدائه .

ورغم أنه قد تكون هناك فعلاً مهارات فنية ـ سوف نناقشها تحت مسمى مصادر القوة Assets فى الفصل السادس ـ يلزم أن تكتسبها أو تحسنها ، إلا أن القدرات لا تنقصك !

ففى الفصل الثانى عرضت قائمة مؤلفة من عشر قدرات أظهرت الأبحاث الحديثة أنها جوهرية فى مكان العمل المعاصر . لقد كانت أشياءً مثل القراءة والكتابة ـ هل تذكر ؟ ولم يتضمن أىً منها التراكب الجينى أو تصميم برمجيات الحاسب الآلى ، فقط "استخدام الحاسب الآلى" هو الذى كان قدرة مضافة حديثًا ، وتشير خبرتى الذاتية بالعاملين اليوم إلى أن تلك القدرة أكثر انتشاراً من الكتابة الفعالة ، ومن هنا فإن هذه القدرات ليست مقصورة على فئة قليلة من الناس .

ولا يعنى ذلك القول بأن بعضها ليس إشكاليًا ، فعدد الشباب الذين يتخرجون من المدارس دون تنمية هذه القدرات الأساسية بدرجة كافية يحتم على القائمين على التعليم ضرورة التصدى لهذه القضية . ولكن علينا ألا ندع تلك الحاجة تصرفنا عن الاهتمام بمحنة ملايين العاملين الذين يعتقدون أنهم لم يتمكنوا من إيجاد عمل لأنهم لا يحملون درجة الماجستير فى علوم الحاسب الآلى أو يتمتعون بخبرة طويلة بشبكة الويب World Wide Web (كفى تهويلاً وتشاؤمًا ! فلا يوجد إنسان ـ بعد ـ يتمتع بخبرة طويلة بشبكة الويب !) .

• وإذن ... ماذا أنت فاعل ؟

ماذا بوسعى أن أفعل ؟ يدفع ذلك السؤال معظم الناس إلى البدء فى إعداد قائمة بالأشياء التى تتطلبها وظيفتهم الحالية أو السقوط فى دوامة التخبط والحيرة ، وقد أمضيت أعوامًا وأنا أعانى من الحالة الأخيرة . ففى أوائل السبعينيات أردت أن أستقيل من وظيفتى كمدرس للغة الإنجليزية بإحدى الجامعات . ماذا كان لدى من قدرات ؟ وكنت أقول لنفسى" تدريس اللغة الإنجليزية بإحدى الكليات" أو "لا شىء" (عندما تكون حالة مزاجية أخرى مسيطرة على) . لم يستطع عقلى أن يستوعب فكرة وجود قدرات (أطلق عليها بول فيرناندیز Paul Fernandez "المواهب المحورية") كنت استخدمها كل يوم .. قدرات كان يستحيل بدونها أن أدرس اللغة الإنجليزية .

وقد استغرقت دهرًا ـ فيما يبدو ـ لكى أعرف أن أنشطتى تشكلت طيلة حياتى بواسطة مجموعة من القدرات الأساسية ، ولم تكن هذه القدرات بارعة وظاهرة مثل موهبة زملائى فى المدرسة فى الرقص أو عبقريتهم الرياضية ، بل كانت أكثر عمومية :

ـ فقد كنت بارعًا إلى حد ما فى استشعار دوافع الناس .

ـ كان بإمكانى أن أرى العلاقات التى تربط مجموعة من الأفكار .

ـ كنت بطبيعتى ميالاً بعض الشىء للتركيز والعمل بجد واجتهاد .

ـ كنت بارعًا فى جعل الآخرين ينظرون للأمور من زوايا جديدة .

ـ كنت سريع التعلم .

ـ كنت بارعًا فى شرح الأشياء وتفسيرها .

هذه القدرات لم تظهر فى سيرى الذاتية ، ولكنها كانت مسئولة إلى حد كبير عن أى شىء له قيمة فعلته . إننى استخدم حالتى لأنى أعرفها أفضل مما أعرف حالة أى شخص آخر ، كما أعرف أيضًا الوقت الذى أهدرته بعدم فهمى مبكرًا لقدراتى الحقيقية ومدة أهمية فهمها بالنسبة لى ، وما أن عرفت حقيقتها حتى تمكنت من اتخاذ خطوات تالية مهمة فى حياتى المهنية بسرعة أكبر ، ولكنى رحت قبل ذلك أتخبط فى الظلام ، محرزًا قدرًا ضئيلاً من التقدم دون أن ألقى مساعدة كبيرة من المرشدين أو الناصحين (كانت إحدى قدراتى الأخرى أداء كل شىء بنفسى ، ويمكن لزوجتى أن تخبرك بأنى كثيرًا ما أفعل ذلك حتى عندما تكون يد المساعدة ممدودة لى بكل حفاوة وترحاب) .

وحينما يحلل المرء الكيفية التى ينتقل بها الأفراد من نمط عمل ما إلى آخر فى حياتهم العملية ، يمكنه أن يدرك كيف يتم تدوير القدرات وإعادة تجسيدها فى موقف عمل بعد الآخر . وقد تناول مقال نشر مؤخرًا فى جريدة وول ستريت جورنال Wall Street Journal حول المحامين الذين يغيرون مسارهم المهنى هذه النقطة ، ناقلاً عن أحد المستشارين المهنيين بفيلادلفيا ـ ويُدعى دوجلاس ريتشاردسون Douglas Richardson ـ قوله الآتى :

« إن أى شخص متخرج من مدرسة للحقوق يمتلك مهارات قابلة للتسويق للغاية يبحث عنها أرباب الأعمال .. إن لديك مهارات اتصال شفهية وتحريرية قوية ، وتجيد تقرير الحاجات ووضع الأولويات ، ويمكن أن تفكر بشكل تحليلى » .

ويوضح نفس المقال أن القدرات الأساسية ليس من الضروري أن تكون هى نفس القدرات التى استخدمت فى العمل السابق ، فيقول روبرت سايبول Robert Saypol وهو محامى سابق يشغل حاليًا منصب نائب الرئيس بشركة للأعمال المصرفية العقارية : "إننى مازلت استخدم معلوماتى القانونية ، غير أن الموهبة التى انتقلت إلى مجال عملى الجديد فى أفضل صورة كانت فن البيع" . أما فيرجينيا كوومبس Virginia Coombs محامية القضايا المدنية التى أصبحت مديرًا تنفيذيًا لمؤسسة لرعاية الصحة المجتمعية فقد عولت على قدرتها على التفاوض وحل المشكلات ... حيث يمكنها أن تتوقع المخاطرة وأن تقلص المشكلات المحتملة إلى أدنى حد بشكل أفضل من معظم منافسيها على العمل . لكن معظم الناس يتجاهلون مثل هذا المقال فيقولون : « أنا لست محاميًا .. هل لديك مقالات عن المحاسبين ؟ » (أو المدرسات بدور الحضانة أو الميكانيكيين أو أفراد البيع ؟) إنهم يتصورون أن هذه القضية تقوم فى أساسها على المحتوى أو المضمون ، والحقيقة أنها ليست كذلك ، فهى تقوم على العملية ، والعملية التى تستخدمها سوف تجدى مع الطهاة وسائقى المعدات الثقيلة وعمال خطوط التجميع قدر جدواها مع المحامين والأطباء والمهندسين المعماريين .. ومعك أنت أيضًا .

• ما هى قدراتك ؟

ابدأ - مثلما فعلت أنا - بالعمل الذى تقوم به حاليًا . هذا العمل يمكن أن يكون وظيفة ثابتة أو عملاً يتم أداؤه من وقت لآخر نظير أجر ، كما يمكن أن يكون أيضًا عملاً تطوعيًا أو العمل المعتاد الذى يُؤدى فى المنزل للعناية بالأطفال أو إدارة شئون المنزل . وأنا استخدم كلمة "العمل" بمعنى شامل جداً هنا يغطى أى نشاط تقوم به من أجل تحقيق نتيجة عملية .

يمكنك الغوص فى أعماق ذلك العمل والتعرف على القدرات المرتبطة به من خلال طرح تساؤلات عديدة :

- ما الذى يتوجب عليك فعلاً أن تقوم به لكى تحقق نتيجتك ؟
- ما "المواهب المحورية" التى تعتمد عليها لإنجاز العمل ؟
- حينما يسير جانب معين من ذلك العمل بصورة جيدة ، ما الذى تكون قد قمت به لتجعله على ذلك النحو ؟

- حينما يبلى الأفراد بلاءً حسنًا فى مجال العمل هذا ، ما الذى يتوجب عليهم أن يجيدوه ؟

تخيل أنك قمت بتحليل ما تقوم به فى عملك إلى القدرات المختلفة التى يتألف منها ، بنفس الطريقة التى يمكنك بواسطتها أن تختزل مركبًا إلى عناصره الأساسية . ذاك أول سؤال مطلوب الإجابة عنه : ما هى القدرات الأساسية (العنصرية) التى تمكنك من أداء عملك ؟

ولكن يحتمل أن الأدوار التى تلعبها فى عالم عملك لا تسمح لك باستخدام قدراتك بالكامل ، وربما تستخدمها فى ممارسة الهوايات (جمع التحف والعاديات ، التصوير الفوتوغرافى ، الرقص التربيعى ، الطهى ، والحفر على الخشب هوايات تستخدم كلها مجموعات مختلفة من القدرات) ، وربما تستخدمها بوصفك مدربًا لفريق كرة القدم الذى يلعب ابنك فى صفوفه أو فى مشروعات تحسين المنزل . اكتب هذه القدرات فى الجدول المبين فى نهاية هذا الفصل .

• اكتشف قدراتك وهى تعمل :

• الطريقة الأولى :

من علامات القدرة الأساسية أنك عندما تستخدمها ، يسهل عليك ألا تحس بالوقت ، وتتفاوت المشاعر حسب الظروف ، فقد تشعر بأنك سعيد بما تفعله ، وقد تشعر كما لو كنت تؤدى واجبًا عليك أو قد تشعر باللهفة على معرفة ما إذا كانت النتائج ستأتى جيدة مثلما تريد لها أن تكون . أيًا كان شعورك فإنك تفقد إحساسك بالزمن . فكر فى آخر مرة مررت فيها بهذه الخبرة ثم حلل ما كنت تفعله إلى القدرة أو القدرات التى كنت تستخدمها آنذاك .

• الطريقة الثانية :

تخيل أنك الآن الشركة المصغرة التى نطلق عليها You & Co. ما "القدرات المحورية" لشركتك ؟ ما الأمور التى تجيد أداءها وما القدرات التى يتطلبها حسن أداء تلك الأمور ؟ وحيث أن بعضًا من القدرات المحورية لأى شركة يتضمن العمل بفعالية فى

مجالات معرفية غير مألوفة أو متقدمة بدرجة عالية ، سل نفسك ماذا تمتلك شركتك من عناصر قاعدة المعرفة . أعد صياغة العنصر كقدرة : "أنا أجيد تحويل معرفتى بالكيمياء الحيوية (أو الشعر أو العقارات أو الميكانيكا أو سيكولوجية الجمهور) إلى أساليب عملية للقيام بـ (أيًا كان ما تفعله)".

- **الطريقة الثالثة :**

تذكر سنوات طفولتك المبكرة - حتى الصف الرابع الابتدائى أو نحوه .. ما القدرات التى أظهرتها عندما كنت صغيراً ؟

ما الذى كنت تجيد القيام به ؟

- الإصلاح بين أخوين لك متعاركين ؟
- إنجاز واجباتك المنزلية بسرعة ؟
- تهدئة نفسك عندما تكون متضايقًا ؟
- استيعاب قواعد الهجاء بسرعة ؟
- إقناع الأطفال الآخرين بمشاركتك فى أوقات فراغك وخيالاتك ؟
- تنظيم أنشطة عصابية ؟
- إقناع والديك بالعدول عن معاقبتك ؟
- إبهار الشخصيات السلطوية فى مدرستك ؟

فكر كيف اجتزت تلك السنوات ... لابد أن ذلك تطلب قدرة طبيعية (فى شىء ما) .. وإذن ماذا تعنى بأنك تفتقر إلى القدرات اللازمة للقيام بأمور هامة ؟

قدراتى	الهوايات	الاهتمامات الفكرية	الأنشطة الترويحية	الحياة الأسرية	الصداقات	العلاقات المهنية	التنمية التعليمية والمهنية	أنشطة مهمة أخرى
قدرات استخدمها بانتظام فى هذا النشاط								
قدرات تسهم فى معنى أو نجاحى بصفة خاصة								
قدرات يبدو أن الناس يلاحظونها أو يقدرونها								
قدرات تأتى لى بشكل طبيعى نحسب								
قدرات أخرى								

الفصل الخامس

مزاجك ومهنتك

قال الحاخام باير Baer من مدينة رادوشيتز Radoshitz لمعلمه عراف مدينة لوبلن ذات يوم : « دُلنى على طريقة واحدة عامة لخدمة الله » . فرد عليه العراف قائلاً : « من المستحيل إخبار البشر أى طريق ينبغى عليهم أن يسلكوه ، لأن خدمة الله يمكن أن تتحقق بوسائل عدة منها التعلم ، والصلاة ، والصيام وحتى تناول الطعام ، وينبغى على كل إنسان أن يلاحظ الطريق الذى يجذبه قلبه إليه ثم يختار هذا الطريق بكل قوته » .

- مارتن بوبر Martin Buber - من كتاب " طريق الإنسان" .

• المزاج : لب كينونتك :

لقد تكلمت على امتداد هذا الكتاب عن فكرة أن لكلٍ منا عمل عمر .. نوع من النشاط المنتج أو المثمر الذى ينسجم معنا بصورة خاصة . مثل هذا العمل يشبع رغباتنا الفريدة ويستغل قدراتنا الفذة ويستفيد من مصادر قوتنا الفردية . لكن الانسجام أكثر عمقًا من تلك الأشياء ، فهو يمتد بجذوره إلى جوهر كينونتنا وهويتنا ولب طبيعتنا وميولنا الفطرية ، وقد اخترت أن أطلق على هذا الجانب من ذاتنا اسم المزاج والحساسية Temperament ، رغم أنه يحتمل أن أكون قد أسميته الشخصية أو الأسلوب أو الخلق (أو الطبع) . وأيًا كانت تسميتنا له ، فإنه يشكل جوهر كينونتنا .

إن المزاج هو ما يجعل فردًا ما يفضل نوعًا من المواقف على غيره ، وهو ما يجعل شخصًا ينجذب نحو التعامل مع الأشياء المادية ويجعل غيره ينجذب نحو التعامل مع المعلومات ويجعل شخصًا ثالثًا ينجذب نحو العمل فى مجال الاتصال بين الأشخاص . إن المزاج هو الذى يعطى الإنسان أسلوبًا مميزًا فى التعامل مع مواقف تعلم مختلفة للغاية -

فيختار شخص جمع الكثير من المعلومات سلفًا ، بينما يختار شخص آخر أن يتعلم فى غمرة انشغاله الشديد . والمزاج هو الذى يعطى الفرد "الهوية" - التى تعنى حرفيًا "التماثل" من وقت لآخر وفى كافة أنواع السياقات المختلفة .

يقول الكاتب الفرنسى جين جيراردو Jean Girardoux : "هناك ثوب غير منظور ينسج حولنا منذ أعوامنا الأولى فى الحياة . هذا الثوب مصنوع من الطريقة التى نأكل بها ، الطريقة التى نمشى بها ، والطريقة التى نحيى بها الناس" . وقد اسمى رالف والدو إيمرسون Ralph Waldo Emerson هذا الثوب غير المنظور "شخصيتنا الخلقية Character" فكتب يقول : « إنك عندما تعمل تظهر شخصية خلقية ، وعندما تجلس ساكنًا تظهر الشخصية الخلقية ، وعندما تنام تظهرها » . وقبل ذلك بنحو ألفى سنة ، استخدم الفيلسوف اليونانى هيراكليتوس Heraclitus نفس المصطلح ، فكتب يقول : « إن الشخصية الخلقية للإنسان هى ملاكه الحارس » . إن الشخصية الخلقية - أو ما نسميه هنا المزاج - هى المحك الذى يجب أن نعود إليه .

هذا المحك يمثل فى الحقيقة حارسًا من نوع ما ، لأنه يطلق طاقة هائلة عندما نتآلف وننسجم معه ويمنع عنا معظم قوتنا عندما نعتدى عليه . إن مزاجك هو ما يجعلك تحس أن موقف عمل ما "خاطئ تمامًا" رغم أنه قد يستغل قدراتك ومصادر قوتك على نحو فعال ، ورغم أنه قد يتوافق فيما يبدو مع ما قلت (بالأمس فقط !) أنك ترغب فيه .

ولابد أن هذا الموقف حدث لك : لابد أنك ظللت تتكلم عن رغبتك فى الحصول على شىء ما ولكنك ما إن تظفر به حتى تبدأ فى التصرف وكأنك لا تريده : فيقول لك صديق فى حيرة : « لقد اعتقدت أن هذا ما كنت تريده » ، فتجيب عليه قائلاً : « أعلم .. أنا أريده فعلاً .. لكن إحساسى يقول لى أنه ليس صائبًا » .

• المؤسسات تأخذ المزاج مأخذًا جديًا :

يشير المقال الذى ذكرته فى الفصل السابق عن المحامين الذين غيروا مسارهم المهنى أيضًا إلى أهمية المزاج ، فهو يذكر أن المستشار المهنى يلاحظ أن :

« المحامين يتنافسون فى الغالب بشدة مع زملائهم على العمل بصورة جيدة فى إطار فريق ، ولذا فقد لا يصلحون تمامًا لشغل مناصب الإدارة العامة ، ولكنهم

يقدمون إسهامات فردية عظيمة للتكليفات الاستشارية وتلك القائمة على المشروعات » . بعبارة أخرى .. المزاج الذى جعل شخصًا ما ناجحًا فى وظيفة ما ، قد يثبت أنه نقطة ضعف فى غيرها ، ولكنه قد يكون نعمة أيضًا فى موقف قائم على المشروعات .

ولأن من الصعب للغاية تعريفه ولأن من الممكن أن يستخدمه الآخرون فى إصدار أحكام متحيزة ، يسهل إساءة استخدام مفهوم "المزاج" . فكر فى المدير الذى يرفض شخصًا ما متعللاً بالأعذار التالية :

- "إنها غير مناسبة بالنسبة لنا" .
- "إنه لن ينسجم مع مكان العمل هنا" .
- "إن نمطها ليس مناسبًا تمامًا" .

وفى كثير من الأحيان ، تعنى مثل هذه التوصيفات : (1) أنها أنثى (2) أنه أسود (زنجى) أو (3) أنها أكبر سنًا من بقية العاملين فى المكتب ، ونظرًا لأن المزاج يصبح بسهولة شديدة ذريعة للتمييز ، فإن إعطاءه وزنًا يولد شعورًا خطيرًا ومضللاً لدى كثير من الناس .

غير أن المزاج جزء مشروع وجوهرى من مؤهلات الشخص ، وذلك لأنه يمثل الطريقة التى يمكن بها شغل قلبه فى العمل وبواسطته ، ولا توجد كلمة مناسبة تصف تأثير العمل المستغرق أو الشاغل للقلب ، وإن كنا نستطيع أن نقول أنه يشجعنا Encourages وأن العمل الذى لا يستغرق القلب يهبط حماسنا ويثبط همتنا Discourages ، والكلمتان مشتقتان من كلمة Corage التى تعنى "قلب" فى الإنجليزية المتوسطة (لغة المخطوطات فى الفترة الممتدة من القرن الثانى عشر إلى القرن الخامس عشر) . إن "الرغبة" تضمن لنا انشغال الإرادة ، والقدرات تعنى شغل المواهب ، ولكن بدون الانسجام والتوافق المزاجى ، يظل شىء جوهرى ناقصًا ، ولا يمكن للنتيجة أن تظل مرضية لفترة طويلة جدًا .

وتدرك مؤسسات كثيرة هذه الحقيقة ، وقد أعطيت بالفعل بعض الأمثلة البسيطة التى تبين كيف تتعامل المؤسسات مع المزاج كعامل هام : تختار شركة نوردستروم Nordstrom الأفراد الذين يظهرون "روحًا ودودة" - مثلاً لارتباطها بثقافة خدمة العملاء التى تشتهر

بها هذه الشركة . لكن المزاج لا يكون مهمًا فى عالم خدمة العملاء فقط ، ففى عالم شركة مختبرات بيل Bell Labs المشحون بالمتطلبات الفنية :

"خلصت إحدى الدراسات إلى أن المهندسين الأكثر قيمة وإنتاجية العاملين فى فرق لم يكونوا ذوى معامل الذكاء العقلى الأعلى أو من أحرزوا أعلى الدرجات فى اختبارات التحصيل ، بل كانوا أولئك الذين تفوقوا فى الألفة والوئام ، التقمص الوجدانى ، التعاون ، القدرة على الإقناع ، والقدرة على بناء الإجماع" .

• ما هو مزاجك ؟

من الواضح أن التعرف على مزاجك سؤال مهم تصعب الإجابة عليه ، وهنا تكون اختبارات الأنماط مفيدة . فبعض الناس يثقون ثقة كبيرة فى مؤشر مايرز بريجز للأنماط Myers Briggs Type Indicator (أو MBTI) ، بينما يؤيد البعض الآخر نظام الأنماط Enneagrams أو نظام النزوعية الذى طورته كاثى كولب Kathy Kolbe . إن أى اختبار أو مؤشر من هذا النوع يحل لك جزءًا من الفزورة ، وعندما تقيم عناصر شخصيتك (4م) ، ينبغى أن تستخدم أيًا ما يكون متاحًا لك منها .

غير أن معرفة المرء بمزاجه الخاص ليس مسألة اختبار لنمط الشخصية ، فهناك عوامل أخرى كثيرة تسهم فى تحديد مزاجك ، وبوسعك أن تستفيد من التفكير فيها جميعًا .

- بإمكانك أن تعرف الكثير عن مزاجك عن طريق قراءة صفات الأنماط النموذجية التى يجسدها الأفراد الذين يشتركون معك فى ترتيب الميلاد فى الأسرة ، فالأبناء الأكبر فى الأسرة يشتركون فى خصائص معينة ، وكذا الأبناء المتوسطون ، والأصغر والوحيدون .
- يسهم نوعك فى تشكيل مزاجك بدرجة كبيرة ، فقلة من الناس فقط هى التى يمكن أن تقرأ كتبًا مثل "إنك لا تفهم" "You Just Don't Understand" تأليف ديبور تانن Deborah Tannen أو "الرجال من المريخ والنساء من الزهرة" "Men are from Mars, Women are from Venus" تأليف چون جراى John Gray دون أن تجد بعض صفاتها وخصائصها مذكورة بوضوح فيها .
- يتأثر المزاج أيضًا بالموروث العرقى أو الثقافى إلى حد أن الناس يتكلمون عن المزاج الفرنسى أو اليابانى أو الإنجليزى ، ورغم أن هذه التعميمات تكون فى الغالب عريضة

لدرجة لا يمكن معها الوثوق فيها بالتفصيل ، إلا أنها تعكس بشكل لا يمكن إنكاره الفروق الفعلية المشتركة بين أناس ينتمون لخلفيات مختلفة .

- تشكل العوامل التاريخية المزاج أيضًا ، فنحن نتحدث عن عقلية "الكساد" ، والتى تعنى أن الأشخاص الذين نشأوا فى الولايات المتحدة الأمريكية إبان عقد الثلاثينيات تركت تلك الفترة - التى سادها الاضطراب والقلق وعدم التأكد - بصمات لا تمحى على شخصيتهم ومزاجهم . وبالمثل يشترك أبناء جيل اليوم فى مجموعة من المؤثرات ، وكذا الجيل الذى بلغ أبناؤه الرشد أثناء سنوات حكم الرئيس أيزنهاور Eisenhower أو حرب ڤيتنام . وقد أشار الفصل الأول إلى الكيفية التى ساعدت بها العوامل المزاجية التى يشترك فيها كثير من شباب الخريجين فى خلق أماكن عمل خالية من الوظائف يحاول كثيرون منا أن يتأقلموا معها .
- لا تتجاهل ردود فعل أصدقائك اليومية كمصدر للنفاذ ببصيرتك إلى مزاجك ، فأنت تحصل على تغذية مرتدة عن مزاجك فى كل مرة يسأل فيها أحدهم "ما سبب اعتقادك هذا؟" أو "كيف تأتى أنك تريد دائمًا أن تفعل ذلك ؟" .

إن مسألة المزاج ليست شيئًا يمكن أن يقدم فصل فى كتاب عن الموضوع الإجابة عليها . ومرادى هنا هو ببساطة أن أقول أنك بحاجة إلى أن تصبح أكثر حساسية تجاه مزاجك الخاص وتجاه الكيفية التى يؤثر بها على الصورة التى تشجعك أو تثبط همتك بها أنواع العمل المختلفة . إن مقصدى ليس حثك على اكتشاف إجابة موضوعية ما ("لقد خلقت لتكون طبيبًا") بقدر ما هو المجادلة بأن ردود فعلك ذات الأساس المزاجى مصدر متواصل للمعلومات المتصلة بما إذا كنت تمضى فى المسار الصحيح أم خارجه فى رحلة عمل العمر الخاصة بك .

• البقاء بعيدًا عن نفاذ الطاقة :

فى عام 1981 ، كتب عالم نفسى بارز اسمه د. هارى ليڤنسون Dr. Harry Levinson مقالاً لمجلة هارفارد بيزنس ريڤيو Harvard Business Review بعنوان "عندما تنفذ طاقة المديرين التنفيذيين" . ولم تكن ظاهرة نفاذ الطاقة Burnout مثار نقاش واسع النطاق آنذاك بالدرجة التى صارت عليها منذ ذلك الحين (بسبب هذا المقال جزئيًا) ، فقد أصبح المقال واحدًا مما تسميه المجلة "كلاسيكياتها" ، وتعنى بها المقالات التى يطلب

القراء إعادة طبعها بشكل متكرر ، وهكذا قام محررو المجلة - سيراً على نفس المنهج المتبع فيما يتصل بهذه الكلاسيكيات - بإعادة طبع المقال بعد كتابته بسنوات عديدة ، واتبعه مؤلفه ليڤنسون Levinson بجزء أورد فيه ملاحظاته عن الصورة التى تغير بها الوضع منذ أن نشر المقال أول مرة قبل 15 عاماً .

كتب ليڤنسون Levinson يقول إن الوضع تغير كثيراً فى هذه المدة لدرجة أن الفرضية التى استند إليها المقال أصبحت غير صالحة اليوم ، فلم يعد الموظفون موضع عناية واهتمام المؤسسات ، ولذا صار لزاماً على الموظفين أن يعتنوا بأنفسهم ، كما أصبح نفاذ الطاقة مشكلة أكبر اليوم مما كانت عليه آنذاك ، لكن وضع خطة لتحاشيه عائد إلى الفرد ، وتلك الخطة - والكلام مازال لليڤنسون - ينبغى ألا تتضمن أى اعتماد على المهارات الفنية المرتبطة بالوظيفة : "المهارة النوعية لن تكون أبداً مصدراً باقياً ودائماً للاعتماد على الذات ، لأنها تخاطر بفقد قيمتها فى السوق" . وبدلاً من ذلك يجب على الأفراد أن يبنوا حياتهم العملية حول ما يسميه "السلوكيات المميزة" وهى فى الحقيقة لا تعدو أن تكون أنواع الخصائص التى أسميناها الخصائص المزاجية : "سواء كنا بطبيعتنا راجحى العقل ، متحمسين بصورة عفوية ، نبهر الآخرين على نحو بسيط لا تكلف فيه ، أو ولدنا لكى نثابر ونواظب ، فإننا نحمل سلوكياتنا معنا إلى كل شىء نفعله ، فإذا كان ما تفعله هو محور ولب كينونتك ، فسوف ينخفض مستوى توترك وضغطك النفسى" . سواء كنت تسمى ذلك شخصية خلقية أو سلوكيات مميزة أو مزاجًا ، فمن الواضح أن كينونتك كشخص - أيًا كانت - يجب أن تدمج فى كينونتك كمهنى .

لقد كانت المؤسسات تعبس فى وجه الموظفين الذين يقومون بذلك فى الماضى ، واليوم - نتيجة لاستمرار الاتجاهات القديمة - لا تكافئ المؤسسات دائماً اختيارات العمل القائمة على المزاج ، غير أن العمل الأفضل الجارى أداؤه اليوم يقوم به أفراد يعملون على نحو متسق مع مزاجهم وميلهم الفطرى وليس متعارض معه ، ويقوم عدد متزايد من الشركات بالتعامل مع تلك الحقيقة بشكل جدى بما يكفى للتشجيع عليه فى ممارسات الاستخدام الخاصة بها .

وسواء فهم رب العمل المرتقب - أو لم يفهم - حتمية إحداث ترابط وتوافق بين مهام العمل والاستعداد الطبيعى لدى الأفراد ، فلن تستطيع ببساطة أن تنافس فى مكان العمل

المعاصر ما لم تكن قد فعلت ذلك . إنه النسخة الحديثة من الحتمية القديمة التى تقول "اعرف نفسك" ومقولة "فلتكن ذاتك الخاصة بك صادقة" . ولم يكن صاحبا هاتين المقولتين - وهما سقراط وشكسبير على التوالى - يفكران بالتأكيد فى عالم المؤسسات الحديثة حينما قالا ما قالاه ، غير أن ذلك قد لا يكون تصادفيًا . لأن المؤسسة "الحديثة" كانت معتمدة على الوظائف ، وفى عالم ما بعد الوظائف التى نعيش فيه اليوم قد تكون الحكمة القديمة هى الأكثر موثوقية .

• بم يخبرك مزاجك ؟

فى الحقيقة نادراً ما يقودك المزاج إلى المجال الذى سيسعدك العمل فيه . انس الحلم بأنك مخلوق بطبيعتك لتكون طبيبًا أو صاحب مشروع أو عامل تجزئة ، وفكر بدلاً من ذلك أن المزاج يدلك على النهج الذى سيسعدك أيما سعادة أن تأخذ به فى المجال الذى اخترته لأسباب أخرى .

ورغم أن مزاجك لن يخبرك بأنك ستكون ناجحًا وسعيداً كطبيب ، إلا أنه يمكن أن يساعدك على تقرير ما إذا كنت - كطبيب - سوف تحقق أقصى درجات النجاح كباحث ، أم كإدارى ، أخصائى علاج طبيعى ، باثولوجى ، جراح عظام أم كطبيب عائلة . إن مزاجك لن يساعدك على تقرير ما إذا كان متجراً متعدد الأقسام هو مكان عملك المناسب ، ولكنه قد يساعدك على معرفة ما إذا كان سيرضيك أكثر أن تعمل كرجل بيع ، أم كاتب حسابات أم مشرف أدوار أم مشترى ، أم ترزى أم أخصائى خدمة العملاء أم منسق ڤترينات .

إنس فكرة أن معرفتك بمزاجك سوف تحسم مسألة ما إذا كنت - أو لم تكن - تصلح لأن تكون صاحب مشروع ، ولكن فكر فى إمكانية أن تساعدك هذه المعرفة على التركيز على المنهج المناسب الذى يجب عليك أن تأخذ به تجاه مشروعك الخاص ، وفيما يلى الأسباب التى قد يسوقها أشخاص مختلفون ذوو مزاجات مختلفة للقيام بدور أصحاب المشروعات :

- الاستفادة من شبكة واسعة من اتصالات العمل .
- خلق الموارد المالية لمشروع جديد .
- تقديم شىء هم مقتنعون به للعالم .
- خلق أو ابتكار أو تخيل حلول لمشكلات العملاء .

- إدارة منشأة بدون تدخل من جانب الحمقى الذين يصرون على شرح "كيف نقوم بذلك في مؤسسة صناعات إيه بى سى ABC Industries" .

• سؤال يجب أن توجهه لنفسك :

إن المزاج يشبه جوهرة ذات أوجه كثيرة ، ولا يمكن لأى مبدأ اختبار أو تصنيف أن يفعل أى شيء أكثر من إعطائك منظوراً للموضوع من خلال واحد من هذه الأوجه ، وغنى عن القول أن أى منظور بعينه يحجب بعض الأشياء ويبرز فى نفس الوقت أشياءً أخرى ولكن لا بأس بذلك ، فهذا الاستكشاف لمزاجك عملية متواصلة (هل تذكر ؟) وليس عملية القصد منها تقديم إجابة محددة لك .

وسواء كنت تقوم باختبار ، أو تصغى لتغذية مرتدة من صديق أو تفكر فى مزاجك فحسب ، فأنت تحاول فى حقيقة الأمر الإجابة عن سؤال واحد أساسى : "أى نوع من الأشخاص أكون ؟ ويختلف ذلك عن التعرف عن هويتك" من أكون ؟" من خلال بيان الأدوار والعلاقات والانتماءات الرئيسية فى حياتك . انس أنك عضو فى الكنيسة المشيخية ، وأنك ديموقراطى ومن جنوب الولايات المتحدة وأنك خريج جامعى ، فأنا أتكلم عن "أى نوع من الأشخاص أنت" .

- هل أنت شخص يحب اكتشاف وفهم الأشياء بنفسه ، أم أن أسلوب الأخذ والعطاء الذى اعتدت عليه أثناء دراستك الجامعية يشكل جزءاً كبيراً من العمل بالنسبة لك ؟
- هل تحب ارتياد أرض جديدة وتجربة ما لم تتم تجربته من قبل أم أنك تحب أن تؤدى العمل أو تنتج وفقًا لطريقة مجربة أو مختبرة ؟
- هل تفضل أن تركز عملك على المواقف التى تبقى الاعتماد على العامل البشرى فى أضيق الحدود ؟ أم أن العامل البشرى بالتحديد هو الذى تحب أن تتعامل معه ؟
- هل تؤدى الأنشطة لتحقق النتيجة التى ترجوها بالدرجة الأولى أم أنك تؤديها من أجل المتعة التى تمنحك إياها ؟

هناك مائة مجموعة أخرى من الأسئلة التى يمكنك أن تسترشد بها فى استكشاف "أى نوع من الأشخاص تكون" ، ولذا اعتبر الاقتراحات التالية أمثلة ، وليس بالضرورة الطريق الذى ينبغى عليك أن تسلكه . اطرح أسئلة خاصة بك عن نفسك ، أو افعل ذلك إذا كانت

مفيدة ولا تفعل إن لم تكن كذلك ، وفى أى الحالتين ، امض بعض الوقت مفكرًا فى "أى نوع من الأشخاص أنت" .

• الخطوة الأولى :

دون الخواطر التى تعن لك للإجابة على سؤال "أى نوع من الأشخاص أكون ؟" لا تلق بالاً للترابط أو المنطق ، ولا تحاول تعديل قائمتك وأنت تكتبها بل دع العبارات والكلمات والجمل على الصورة التى خطرت بها على ذهنك . استخدم أقصر عبارات ممكنة لتسجل فكرتك - ولا بأس باستخدام كلمات واحدة إذا كان لها معنى بالنسبة لك . تخيل أنك تكتب عناوين رئيسية فى صحيفة .

ابن كل فكرة فوق الأخرى . أنت تقول أنك "منظم" ؟ فهل وردت على خاطرك فكرة أنك "قسرى" بعض الشيء ؟ و "موسوس" - رغم أن هذه الكلمة لم تستخدم سوى مرة واحدة وكان ذلك أثناء المشادة الحادة التى جرت مع أختك . دع هذا النشاط يكتسب صفة شعورية حتى يتسنى لك أن تكتب ما تفكر فيه وتستخدم ما تكتبه كمنطلق لمزيد من التفكير .

واصل هذه العملية لأطول مدة ممكنة ولكن بدون إجبار نفسك عليها ، فإذا لم تكن فى الحالة المزاجية المناسبة ، نح الورقة جانبًا وعد لها فيما بعد . وإذا كنت تكره التمرين اكتب "أنا شخص يكره التمرينات من هذا النوع !" ولكن عليك عندئذ أن تستخدم ذلك كمنطلق . لم تكرهها ؟ ماذا تفضل (أنت تقول أنك من النوع الذى يكره كل هذا التأمل الباطنى وتحليل الذات ؟ حسنًا .. اكتب ذلك ثم اتبعه بأنواع الأشياء التى يفضلها شخص مثلك) .

• الخطوة الثانية :

ضع هذه الورقة بعيداً . ولكن لا تضيعها (فإذا فعلت . احضر ورقة جديدة وابدأ بعبارة "أنا شخص من النوع الذى يضيع ما لا يحب أن يفكر فيه" وابن فوق ذلك !) وبعد بضعة أيام ، اخرج تلك الورقة واقرأها من جديد .. من ذا الذى كتب تلك الكلمات "أى نوع من الأشخاص ؟" لو أن الورقة كتبت بيد شخص آخر ، فما الذى كنت ستقوله عن مزاجه ؟ قم بدور البوليس السرى .

ربما يخالجك شعور بأن هذا الشخص لا يلعب بكل مجموعة أوراق (الكوتشينة) من الناحية المزاجية ، وقد تشعر برغبة فى أن تتخلى عن هذه الشخصية الخلقية (المجال المهنى المقترح : البطالة) ولكن استخدم خيالك قليلاً . فالحياة المهنية الجيدة لا تأتى نتيجة لتوزيع أوراق لعب رائعة ـ بل نتيجة للعب جيداً بالأوراق التى تعطى لك أيًا ما تكون .

• الخطوة الثالثة :

اكتب الأشياء الثلاثة أو الأربعة التى ترى أنها مهمة من الناحية المزاجية بالنسبة للحياة العملية لهذا الشخص الذى كتب القائمة . لا تحاول الحصول على أفكار عن العمل ذاته ، بل فقط صفات العمل أو الموقف الذى ينسجم مع طبيعة هذا الشخص أو ميوله الفطرية . وتذكر : لا يوجد شىء اسمه شخص بدون مزاج أو شخص عاجز مزاجيًا ، فلكل خاصية سلبية وجه آخر ، والشخص "غير المنظم" قد يكون به جانب إبداعى خاص ، والشخص "الذى لا يستطيع أن يستقر على حال" قد يجد ذاته فى حياة عملية تتعاقب فيها المشروعات الواحد تلو الآخر بسرعة ، والشخص الذى "لا يريد التغيير" قد يبلى بلاءً حسنًا فى وضع يتم فيه تكرار مشروع واحد مراراً فى أجزاء مختلفة من المؤسسة .

والآن .. ما هى ورقة المزاج الموجودة فى يدك ؟

الفصل السادس

التعرف على مصادر قوتك

« Asset : 1 ـ صفة أو شىء مفيد أو ذو قيمة .
2 ـ شىء ذو قيمة يمتلك » .

قاموس التراث الأمريكى للغة الإنجليزية

• ما هى (مصادر القوة) ؟

من بين مزايا منظومة (4م) لتخطيط التقدم المهنى أنها تعيد تعريف المؤهل على نحو يُرى الأفراد أنهم ـ فى الحقيقة ـ "مؤهلون جيداً" للعمل المطلوب أداؤه اليوم ، وهذا صحيح بدون أى من التقنيات التى تدير العقل وتسعى بعض المناهج من خلالها إلى إقناع الأفراد بأن بإمكانهم أن يشقوا طريقهم إلى النجاح "بالتفكير" و "العزيمة" و "الإيمان" ـ رغم افتقادهم المؤهلات المعتادة اللازمة لإحراز تقدم فى عالم كالذى نعيش فيه .

وتبدأ منظومة (4م) بشىء موجود لدينا جميعًا بدون استثناء : الرغبات ، ثم تنتقل إلى التأكيد على القدرات التى يستخدمها كل إنسان منذ الطفولة ، والمزاج الذى يوجد لدى كل إنسان بطبيعته ، ولكننا نصل بعد ذلك إلى مصطلح Assets ، وهنا ـ قد يخامرك شعور بأننا اصطدمنا بعقبة ، لأنك لا تمتلك ـ وفقًا للمعنى رقم (2) الوارد فى قاموس التراث الأمريكى للغة الإنجليزية ـ أى أصول أو موجودات مادية ، فيما عدا ما تبقى من مبلغ راتبك الشهرى وسيارة تمضى ببطء نحو نهاية عمرها الافتراضى .. وربما أيضًا الخاتم الذى أهدته لك والدتك يوم تخرجك . أصول ؟ إن لديك عدداً قليلاً جداً منها .

غير أن تلك النظرة خاطئة تمامًا ، لأنها تعرف Asset بالمعنى التقليدى الاقتصادى الضيق الوارد تحت رقم (2) فى التعريف المأخوذ من القاموس أعلاه . وقد انسجم ذلك المعنى لكلمة Asset مع عالم الوظائف بصورة جيدة ولكنه لم يعد مفيداً ، فنحن لم نعد

نكدس المال الضرورى لشراء شىء ما ، بل نجمع الموارد لنخلق منها شيئًا . إن "الأصول أو الموجودات" التى تشكل موضع اهتمامنا لن تظهر أبدًا فى طلب قرض ، فهى جوانب فيك ، وفى وضعك أو فى تاريخ حياتك يمكنك أن تستخدمها بما يحقق مصلحتك فى مكان العمل اليوم . وهذه الأشياء مختلفة عن الأصول أو الموجودات التقليدية من حيث أن قيمتها تتوقف على الموقف . فالمنزل الذى تكون قيمة حقوق ملكيته 45 ألف دولار يساوى ذلك المبلغ بغض النظر عما تريد أن تفعله بالنقود ، أما جوانب تاريخ حياتك فقد لا تساوى شيئًا ما فى موقف وقد تساوى كل شىء فى موقف آخر .

وسوف أضرب لك مثالاً . قبل عشر سنوات كانت إيمى كويرك Amy Quirk مسئولة إدارية بأحد المستشفيات وإيريك ويس Eric Weiss طبيبًا مقيمًا ، ولو أنك سألتهما عن "موجوداتهما" المتصلة بمهنتهما لسردا لك قائمة طويلة ، ولكن خبرتهما وشغفهما بالتجديف فى الجداول السريعة الجريان ما كانت لتظهر فى القائمة . فقد كان يعملان فى مجال الطب على أية حال ، لكن هوايتهما كانت شيئًا نافعًا سمح لهما بالتعرف على قطاع سوقى بحاجة إلى منتج ما ، وأتاح لهما ما حصلا عليه من تعليم الخبرة اللازمة لسد النقص الموجود فى هذا القطاع ، وهكذا بدأ الاثنان فى إنتاج عبوات من أدوات الإسعافات الأولية اللازمة للمسافرين المغامرين وهواة ممارسة الرياضات ، وينتج خط منتجاتهما الآن نحو ستة أنواع من مجموعات الأدوات هذه تتراوح تكلفتها بين 6 دولارات للنوع الاقتصادى و 400 دولار للنوع الذى يستخدمه رجال الإسعاف .

تخيل ـ مثلاً ـ أنك تبحث عن عمل فى شركتين مختلفتين . الشركة الأولى شركة تقليدية ما تزال تعين الموظفين على أساس ثالوث التعليم والخبرة وخطابات التوصية . تقوم أنت بملء طلب شغل الوظيفة ثم يقوم شخص من إدارة شئون الأفراد بإجراء مقابلة معك يسألك خلالها عن نوعية الشركات التى عملت بها من قبل : هل كانت شركات "جيدة" و "ناجحة" ؟ ما الوظائف التى كنت تشغلها فيها وما المدة التى أمضيتها فى كلٍ منها ؟ من كانوا مشرفيك وما أرقام تليفوناتهم ؟ ما عدد السنوات التى أمضيتها فى التعليم وماذا كان موضوع رسالة الدكتوراه الخاصة بك ؟

والآن تخيل أن الشركة الثانية هى مايكروسوفت Microsoft . تذهب أنت للشركة لإجراء "المقابلة" فتجد أنها فى الواقع عبارة عن نصف دستة من الأحاديث والحوارات مع

أفراد ذوى مستويات متباينة ، أخرهم رجل يرتدى قميصًا رياضيًا ، وما تكاد تجلس بعد أن تتصافحا حتى يعرفك بنفسه : "أنا بيل جيتس Bill Gates !" .. نعم لا تندهش ! فمثل كثير من الأفراد الذين يقودون مؤسسات خالية من الوظائف ، يحب المدير العام التنفيذى بشركة مايكروسوفت Microsoft أن يشارك فى عملية التعيين ، وهو يطرح جميع أنواع الأسئلة .

"ما الذى يثير حماسك وانفعالك ؟" أنت لست متأكدًا تمامًا من كيفية الإجابة عن هذا السؤال ، وإن كان زوج من الإجابات غير الملائمة يخطر على ذهنك . ثم "ما كمية المياه التى تجرى فى نهر المسيسيبى يوميًا ؟ "الآن بدأ العرق يتصبب منك وأخيرًا .. "هل سبق لك العمل فى شركة متعثرة ؟" ما الذى يرمى إليه ؟ هل يسأل إن كنت فاشلاً ؟ هل ينبغى أن تجيبه بلا أم ينبغى أن تتحدث عن تجربتك قبل سبع سنوات مع شركة لتأجير أجهزة الحاسب الآلى أمضيت فيها عامًا واحدًا وأفلست ؟ فيما يتصل بالسؤالين الأول والثانى ، تكاد الإجابة تكون غير مهمة ، وما يهم هو ما يبدو عليك أنت وأنت تجيب عن السؤال ـ "ماذا يثير حماسك وانفعالك ؟"ـ إن بإمكانك أن تكشف الكثير عن حقيقة رغبتك ومزاجك . أما بالنسبة لسؤال "ما كمية المياه التى تجرى فى نهر المسيسيبى يوميًا ؟" فالمطلوب منك أن تظهر قدرتك على إعمال عقلك وتفكيرك للتوصل لإجابة على سؤال لا يعرف أحد الإجابة عليه . أما السؤال الثالث فيتعلق بأحد مصادر قوتك . أى مصدر قوة ؟ تجربة عملك لدى شركة متعثرة فى وقت ما خلال حياتك المهنية . يتحدث جيتس Gates نفسه عن مصدر القوة ذاك فيقول : "إن العمل لدى شركة ناجحة أمر سهل ، ولكنك عندما تتعثر تضطر لأن تكون مبدعًا ولأن تفكر وتفتش وتبحث وتنقب . فى الشركات المتعثرة عليك دائمًا أن تشكك فى الافتراضات ، وأنا أريد أن أجمع حولى أناسًا مروا بتلك التجربة" .

والآن .. ربما تكون قد اعتبرت دائمًا هذه المرحلة من حياتك المهنية إحدى نقاط ضعفك ، ولكن ها هى تظهر فجأة فى جانب الموجودات من دفتر الأستاذ الخاص بك .

إن مصدر القوة أو Asset قد يكون شيئًا لا تعتبره هامًا أو حتى صالحًا ، ولكن إن اعتبره عميلك كذلك ، ينبغى عليك أن تتقبله كمورد ، وقد اكتشفت ڤيرجينيا كومبس Virginia Coombs ـ محامية القضايا المدنية التى جاء ذكرها فى الفصل الرابع ـ هذا

الأمر مرتين . المرة الأولى كانت عندما سئلت عن سبب اعتزالها ممارسة المحاماة ، ولأنها كانت تدرك أن إساءة المرء لمهنته السابقة تجعل العميل المرتقب عصبيًا ، فقد أجابت بقولها : "إننى لم انتقد المحاماة ، بل قلت أن علىّ مسئولية تجاه طفلى الأصغر وهذه المسئولية تفرض علىّ أن أجد عملاً يتطلب تكريس مساحة أقل من وقتى له (أى عملها) وقد قدر رؤسائى هذه التضحية من جانبى ولم يشككوا أبدًا فى سلامة قرارى" . كما وجدت فيرجينيا أنها تمتلك شيئًا نافعًا لم تفكر فيه مطلقًا بسبب درجة الحقوق التى كانت تحملها : "يعتقد من يجرون المقابلات معى أننى أكثر ذكاءً مما لو كنت معلمة أو ممرضة .. وهذا ليس عدلاً . ولكن هذا ما يعتقدونه" .

وقد كان هذا ما قصدته حقيقةً عندما عرفت كلمة Asset بأنها "أى جانب فيك ، أو فى وضعك أو فى تاريخ حياتك يمكنك أن تستخدمه بما يحقق مصلحتك فى مكان العمل اليوم" . وهذا هو السبب فى قولى أنه لا توجد طريقة يمكن بها إعطاؤك قائمة بمصادر القوة أو الجوانب المحتملة لكى تضع علامة ✓ أمام ما ينطبق عليك منها ، فالقائمة سوف تكون أطول من هذا الكتاب ، وسوف يتعين تحديثها يوميًا لتعكس الاكتشافات التى يقوم بها من يعيدون تهيئة أنفسهم لاغتنام الفرص التى يخلقها باستمرار التحول الوظيفى الكبير الجارى اليوم .

• إن لديك زيليونًا من مصادر القوة :

إن كل جزئية معرفة تمتلكها تشكل موردًا ومصدر قوة ـ وكذا المعرفة الجيدة بأى مجال من مجالات المعرفة ، فلن تستخدم هذه المعرفة فى حل المسابقات والفوازير ، وربما لا تتباهى بها أمام الآخرين ، ولكن معرفة شىء ما وفهم الكيفية التى يعمل بها شىء ما ، والتعرف على نمط من الأفكار لأنك سبق وأن تعاملت معها ـ كل هذه أصول أو موجودات "فى الموقف المناسب" . (تذكر دائمًا الطبيعة الموقفية للأصول ، فهى ليست كما تدعى البطاقات الائتمانية مقبولة فى كل مكان !) .

• المهارات :

إن مهاراتك المتخصصة تشكل أصولاً (أو مصادر قوة) بالنسبة لك ، فمهارة استخدام لغة برمجة الكمبيوتر C++ يمكن أن تكون ميزة فى شركة مايكروسوفت ، وفى السياق البحثى الذى كانت ابنتى تعمل به ، كانت مهارة استخدام جهاز التشفير

بالخطوط العمودية ـ وهو جهاز محمول باليد يستخدم فى محلات البقالة ـ على درجة بالغة من الأهمية إلى حد أن الأفراد كان يتعين عليهم ألا يفكروا فى إجراء أى أبحاث قبل أن يكتسبوها .

وقد يقول لى قائل : "انتظر لحظة .. ألم تطلب منى أن أنسى أمر تلك الأنماط من المهارات فى معرض تناولك للقدرات وأن أركز بدلاً من ذلك على الأشياء الأكثر أساسية التى أستطيع القيام بها منذ كنت طفلاً صغيرًا" . هذا صحيح .. فالقدرات التى ستؤدى إلى استخدامك هى الأشياء التى تجعلك منتجًا .. الأشياء التى تمكنك من حل المشكلات .. الأشياء التى تجعل فريقًا يعمل بصورة أفضل لمجرد أنك عضو فيه ، لكن المؤسسات تبحث عن الأصول أيضًا ، والمهارات الفنية أصول بالتأكيد ـ فى الموقف المناسب .

والآن ابدأ فى حصر مصادر قوتك (أو أصولك) المحتملة ، ولنقل أنك تعلمت لغة التاجالوج Tagalog استعدادًا للقيام بمهمة السلام Peace Corps المنوطة بك .. أصل ! (رغم أن هذا يكون صحيحًا فقط ـ بالطبع ـ فى المواقف التى تفيد فيها القدرة على التخاطب مع الفلبينيين) .

وماذا عن مهارات مسك الدفاتر المحاسبية البسيطة التى تعلمتها أثناء اشتغالك فى العطلة الصيفية فى أحد المكاتب ؟ (قد يتضح أن لا أحد من الأفراد الآخرين الذين يدرس مؤسس شركة الكيمياء الحيوية الصغيرة الناشئة إمكانية تعيينهم يستطيع أن يُمسك حتى دفتر شيكات !) .

وماذا عن مهارات قيادة الطائرات التى اكتسبتها أثناء حلمك السىء الطالع الذى راودك وأنت طالب بالمدرسة العالية بأن تكون طيارًا ؟ ماذا لو عرضت أن تكون مساعدًا لمدير عام تنفيذى يهوى قيادة طائرته الخاصة ؟ "مم .. هل لك دراية بقيادة الطائرات ؟ ذاك أمر مثير للاهتمام !" . لا تتصور أن هذه المهارات يجب أن تكون نادرة أو معقدة ، وأعتقد أن المهاراتين اللتين استخدمهما مهنيًا فى أكثر الأحيان هما المهاراتان اللتان لم أرد اكتسابهما ولم استمتع باكتسابهما بالتأكيد : الطباعة وإلقاء الخطب العامة . أنا أقوم الآن بالطباعة باستخدام الحاسب الآلى ، واستخدم هذه المهارة يوميًا تقريبًا منذ أن بدأت أكسب رزقى . فى البداية استخدمتها كمدرس ثم ـ عندما أنشأت مشروعًا ـ واصلت استخدامها بسبب

عدم قدرتى على دفع أجرة لأى شخص نظير قيامه بالطباعة ، ولكنى لا أستطيع الآن أن اكتب بدون لوحة مفاتيح الحاسب الآلى ، وحيث أن كتابى هذا هو التاسع ، فلابد لى أن أقول أن تعلم الطباعة جعل حياتى العملية غير المعتمدة على الوظيفة ممكنة .

وتعتمد حياتى المهنية بأسرها كاستشارى ومدرب أيضًا على الأشياء التى تعلمتها فى دورة الخطابة التى اشتركت فيها فى المدرسة العالية . إننى لم أرد حضور هذه الدورة ، وكنت أصاب بنوبات من الاكتئاب قبل أن ألقى الخطب المطلوبة منى ، ويهاجمنى القلق والاضطراب كلما وقفت أمام زملائى فى الفصل وهم يتداولون لاختيار الموضوع الذى سيطلبون منى أن ألقى كلمة مرتجلة عنه .. تلك الخطب التى تبدأ عندما يقول المدرس "ثلاثة .. اثنان .. واحد .. سوف يتحدث إليكم السيد بريدجيز اليوم عن .... المنتجات الخشبية الثانوية !" ولكنى ألقى الآن خمسين كلمة فى السنة .

• الدرجات العلمية وأوراق الاعتماد

ذكرت فى الفصل الثانى أن عناصر التعليم التجارب والتوصيات (3ت) لم تعد مجدية اليوم ، ولكننى كنت أبالغ بعض الشىء ، فلم تضيع تلك الدرجة الجامعية التى حصلت عليها هباءً ، خاصة إذا كانت تؤهلك لنيل أوراق اعتماد Credentials ، والحقيقة أن أوراق الاعتماد قد تكون مصدر القوة (أو الأصل) الذى بدونه لا تستطيع التنافس على أى عمل تسعى وراءه ، ولكن حتى إذا كان الأمر كذلك ، فسوف يتوجب عليك أن تحوله إلى منتج من أجل سوق ما .

وسوف أتناول موضوع المنتج فى الجزء الثالث ، أما النقطة التى أود التأكيد عليها هنا فهى أنه ينبغى عليك ألا تقرر تلقائيًا أنك ستحتاج إلى العودة إلى المدرسة لكى تعد نفسك لشغل مكان ما فى عالم اللاوظائف ، فهناك أناس كثيرون يبلون بلاءً حسنًا بما لديهم فعلاً من تعليم أو تدريب ، وهناك أيضًا أناس كثيرون أحوالهم فى غاية السوء رغم أن مقدار ما لديهم من تعليم يفوق كثيراً ما لديك - وهؤلاء لا يفهمون ما يجرى ، فيغمغم الواحد منهم نادبًا حظه : "ها أنا ذا أحمل درجة الماجستير فى الاقتصاد (أو اللغة الأسبانية أو الغابات !) ورغم ذلك أجد نفسى مضطراً للعمل كسائق أجرة لأوفر الطعام لأسرتى !" .

إن ما لا يفهمه هذا الفريق من الناس أن التغيرات التى نسميها "اختفاء الوظائف Dejobbing تعنى أن التعليم لم يعد يزودك بميزة تنافسية ، فقد أصبحت مزايا "مشروطة" الآن - أى أن المزايا تتوقف على وجود هدف أو غاية يكون التعليم الذى يحصل عليه الإنسان وثيق الصلة بها ، وهذا يشكل تحولاً هائلاً ليس إيجابيًا تمامًا . فعندما كنا نعامل التعليم ببساطة على أنه جزء من عملية النمو وبلوغ سن الرشد ، تعلم كلّ منا أشياء كثيرة اتضح لنا فيما بعد أنها وثيقة الصلة ، ولكن إذا تغير الغرض من التعليم ، هل سيظل لدينا مخزون من المعرفة يمكننا من القيام بشىء لم نحلم به وقتها ؟ مثال شخصى : عندما ذهبت إلى المدرسة ، كانت اللغة اللاتينية جزءاً ثابتًا من المنهج الدراسى الذى يعد الطالب لدخول الجامعة ، ورغم أننى لم أدرك وقتها الغرض من دراسة اللاتينية لمدة أربع سنوات ، إلا أن دراستى لها أحدثت فرقًا فى حياته المهنية منذ ذلك الحين . فقد علمتنى دراسة اللاتينية كيف تتطور اللغة بمرور الزمن ، وعندما ناقشت معنى كلمة Encourage فى الفصل الخامس اعتمدت على ذلك التعليم ، واعتمدت عليه أيضًا فى كتابى "التحول الوظيفى" حين تتبعت تطور كلمة Job (أو وظيفة) : (1) فهى كلمة سلتية تعنى فى الأصل الفم أو مقدار كبير من شىء ما فى الفم (2) ثم أطلقت على قطعة ضخمة أو حزمة أو كومة من أى شىء (3) ثم انتقلت إلى ما يفعله الإنسان بتلك الكومة من الأشياء (4) ثم إلى أى نوع من المهام أو الأعمال . هكذا كان واقع الحال فى فجر عصر المصنع ، فقد كان العامل بالقطعة Job-man شخصًا تستخدمه لأداء مهمة معينة - مقاول أو عامل مؤقت بلغة العصر الحديث ، ولم يظهر المعنى الذى نعطيه اليوم لكلمة Job إلا بعد عام 1800 .

لقد كانت هناك أشياء إيجابية كثيرة فى عالم الوظائف كنت تتوقع أن يعد تعليمك من أجلها ، واليوم يشعر كثير من الأفراد الذين أبلوا بلاءً حسنًا فى ذلك العالم بالحزن والأسى والارتباك وشىء من المرارة حيال اختفائه ، ولكن كان هناك أيضًا أشياء بغيضة كثيرة فى العالم ، منها أن موارد أو قيم أسرتك إن لم تسمح لك بالحصول على قسط من التعليم وأنت صغير السن ، كان ذلك معناه أنك فى وضع غير مواتٍ فعلاً ، فإن كان ذلك قد حدث لك شخصيًا ، فربما تجد أن عالم اللاوظائف - بشكل مقارن - عالم زاخر بالفرص بالنسبة لك ، فنحن جميعًا - حملة الدكتوراه والمتسربون من التعليم الثانوى على حد

سواء – سوف يتعين علينا أن نستخدم عناصر (4م) الخاصة بنا لنشق طريقنا فى هذا العالم . فالتعليم فى حد ذاته لم يعد تذكرة الدخول إلى الحفلة .

ومع ذلك فالتعليم يقدم مزايا : فهو قد يزودك بما يعادل مهاراتى فى الطباعة وإلقاء الخطب واللاتينية . وقد يعرفك بشريك حياتك فى المستقبل أو الشخص الذى يدعوك لزيارته فى الطابق الأرضى من مشروع أعمال جديد . وقد يدربك حتى على مجال تحوله أنت إلى سلك مهنى . كما يجب علينا ألا نغفل قيمة العلاقات العامة المرتبطة به . فأنا أستطيع أن أفعل كل ما أفعله مهنيًا فى الوقت الحاضر بدون الدرجات العلمية الثلاث التى حصلت عليها من مؤسسات آيفى ليج Ivy League ولكنى أكون خادعًا لنفسى إذا قلت أنه كان بإمكانى أن أبلغ نفس المصداقية فى مجالى بدونها . وعلى أن أعترف بأننى أدرجها فى السيرة الذاتية الخاصة بى . ولكننى أشعر فى كثير من الأحيان وكأننى محتال لأن ذلك التعليم لم يعدنى لمجالى المهنى الحالى .

إن التعليم مصدر قوة . ولكن هذا شأن أشياء أخرى كثيرة . وربما تكون قد قرأت المقولة القديمة التى تقول إن التعليم الجامعى يساوى المال المدفوع فيه لأن حملة الشهادات الجامعية يكسبون أثناء حياتهم نقودًا أكثر بكثير من غير الحائزين على تلك الشهادات : نحو 600 ألف دولار . حسنًا .. هذا صحيح . ومبلغ 600 ألف دولار ليس بالمبلغ التافه . ولكن صحيح أيضًا أنك إذا أخذت النقود التى يتكلفها نيل تلك الدرجات العلمية وأودعتها فى صناديق الاستثمار . فسوف تجنى فى نهاية حياتك المهنية مالاً أوفر بكثير .

إننى لا أحثك على إسقاط التعليم الجامعى من حسابك . أولاً : لأن من الصعب أن تكتسب المهارات الأساسية التى ستحتاجها من أى مكان آخر . وثانيًا : لأن التعليم العالى يمكنه أن يفتح عينيك على فرص وإمكانيات سوف تضيع عليك بدونه . وثالثًا : أنه يمكن أن يجعلك شخصًا "مثيرًا للاهتمام" بدرجة أكبر بالنسبة للآخرين ولك . وتلك صفة تعد فى حد ذاتها ميزة حقيقية .

كل ما أود أن أقوله ببساطة هو أن التعليم – باعتباره مصدر قوة – يكون مفيدًا فقط حينما يكون مفيدًا . وبالمثل تكون حقوق ملكية منزلك مفيدة إذا أردت اقتراض

نقود بضمانها لتبدأ مشروعًا تجاريًا أو لتعيل أسرتك بعض الوقت . ولكنها لا تكون مفيدة إذا حاولت أن تقنع شركة ما بشرائها على اعتبار أن ذلك هو الحل الوحيد لمشكلتها الحالية المتصلة بشكاوى العملاء . ولكى تقدر قيمة أى شىء يكون مصدر قوة يلزم أن تكون لديك على الأقل فكرة عامة عما تحاول أن تفعله بعناصر (4م) الأربعة الموجودة لديك .

• الخبرات :

يحدث من وقت لآخر – بالطبع – أن تكون هناك مصادر قوة Assets شديدة الندرة بحيث لا يجوز إغفال اتخاذها منطلقات لتخطيطك . مثل القدرة على التحدث بلغة دولة هامة ناشئة بطلاقة تامة كأهلها ومثل امتلاك عملية لتحلية مياه البحر بسرعة وبتكاليف زهيدة . وقد اضطررت – أمام افتقارى لتلك الأنواع من الموجودات أنا نفسى – إلى البحث فى مكان آخر حينما كنت أتهيأ لترك مهنة التدريس . وأحسب أنك ستفعل نفس الشىء .

حينما انطلقت وحدى تاركًا ورائى عالم الوظائف . كانت تسيطر على فكرة أنه باستثناء بعض الوظائف الصيفية والعمل لمدة سنتين ككاتب فى وحدة إمدادات الجيش . لا توجد لدى خبرة غير تدريسية . لقد كانت دائرة مفرغة : فقد أردت أن أترك التدريس بينما كانت سيرتى الذاتية تقول بوضوح أنى مدرس مؤهل جيدًا لممارسة هذه المهنة . والحقيقة أنه كان لدى خبرات أخرى قيمة كالذهب وإن كان تعلم كيفية استخراجها قد استغرق منى ما يقرب من عشر سنوات .

كنت قد نظمت وأدرت ندوة صيفية لمدة أسبوعين لأساتذة الكلية المتبرمين مثلى من التدريس التقليدى الذين دربوا على أدائه . ومثلما سنرى فى الفصل السابع فإن السوق التى يقدم فيها أفراد كثيرون أفضل ما عندهم من أداء هى من يواجه الأفراد فيها نفس نوعية المشكلات . وقد حاول معظم زملائى من أساتذة اللغة الإنجليزية اقناعى بالعدول عن المشروع . ولكنى ما أن تجاوزت شعورى بالرهبة إزاء فكرة إقناع عدة مجموعات برعاية مؤتمرى (وساعدنى فى ذلك إتقانى لفن الخطابة) . وإعداد قائمة بريدية كبيرة (قمت بطباعتها بنفسى) . ودعوة متحدثين لم أكن أعرفهم (قبل العالم النفسى الشهير إبراهام ماسلو Abraham Maslow الدعوة !) . وحتى وجدت أننى لم أكن سيئًا فى تنظيم المؤتمرات كما كنت أتصور .

وحينما تركت التدريس ، فعلت شيئين ثبت أنهما مفيدان للغاية ، الأول : أننى بدأت ألقى نظرة خاطفة على مبادئ تحليل عناصر (4م) بغية التعرف على ماهية الموارد التى يمكننى الاعتماد عليها حقًا . أما الأمر الثانى فهو أننى ظللت افكر فى تجربة تنظيم مؤتمرى الصيفى . فى بادئ الأمر ، اعتمدت عليها فى تنظيم ندوات متواضعة تحت عنوان "كيف تتعامل بنجاح مع التحول الشخصى" ، ثم انتقلت إلى تقديم الندوة للعاملين فى وكالة حكومية تمر بتغيير كبير ، ثم فكرت فى تنظيم مؤتمر كبير حول موضوع كان يشغل بالى أكثر وأكثر وهو كيف تبدو الأوقات المختلفة أثناء دورة الحياة أوقاتًا تحولية . وكان كتاب جيل شيهى Gail Sheehy - واسمه "الممرات" - قد جعل الموضوع رائجًا بعض الشىء فظننت أننى سأجد مائة شخص أو نحو ذلك على استعداد لتمضية عطلة نهاية الأسبوع فى الاستماع إلى محاضرات عنه .

ومرة أخرى حاول أصدقائى وزملائى فى العمل اثنائى عن المضى فى عقد المؤتمر ، فقد كان يعرضنى لمخاطرة خسارة نقودى ، ولم يكن باستطاعة أحد سوى رعاة كبار مثل إحدى الجامعات أن يتولى تمويله وتنظيمه ، ولكن :

- كنت أريده حقًا .. لقد كانت الرغبة واضحة .

- قمت بمراجعة متأنية للقدرات : القدرة على جعل أناس لا أعرفهم يتعاونون معى فى شىء أؤمن به حقًا جاءت بماسلو إلى أول مؤتمر لى ، وجاءت هذه المرة بنصف دستة من الخبراء والمتخصصين أمثال كارل روجرز Carl Rogers وإليزابيث كوبلر - روس Elizabeth Kubler-Ross .

- هذا النوع من الأحداث اعتمد على عنصر ما فى مزاجى يهوى إبداع الأشياء ، ويفضل العمل خارج الحدود التنظيمية ويستطيع بالكاد أن يقاوم إغراء فعل ما يقول الناس أنه لن ينجح .

- كان لدى ميزة أو مصدر قوة تمثلت فى خبرتى بعقد المؤتمرات . صحيح أن القائمة البريدية كانت أكبر كثيرًا هذه المرة ، لكن العملية كانت واحدة ، أما عمل الدعاية اللازمة للمؤتمر من خلال المقابلات الصحفية والتحدث أمام الجماعات المعنية ، فقد كان صورة مكررة للطباعة وممارسة فن الخطابة .

لقد جاءت نتائج مؤتمرى الثانى مختلفة ، فلم يكن عدد الحضور 33 شخصًا مثلما حدث فى المرة الأولى - وسعدت بهم سعادة غامرة - أو حتى المائة مشارك الذين كنت آمل أن يحضروا ، بل جاء 1700 شخص هذه المرة ! .

إننى أسوق هذا المثال لأننى أعرفه جيدًا ولكى أوكد لك أننى طبقت ما أدعو له وأنادى به ، ولكنه - شأن أى مثال آخر - قد يبدو وكأنه شىء ينبغى عليك أن تقلده . لا تفعل .. فالعملية فقط هى التى يجب أن تقلدها ، أما النتائج فعليك أن تنساها .. إلا عندما تصاب بشىء من فتور الحماس بعد أن يقول لك الناس أن فكرتك لن يكتب لها النجاح . تغاضى عن النتائج لأنها تخص عناصر (4م) المرتبطة بشخص بعينه . لقد ظللت أتحدث هنا عن مصادر قوة مغايرة لمصادر قوتك ، ولكن بما أن لديك خبرات فإن ذلك يعنى أن لديك مصادر قوة .

إن أى خبرة يمكن أن تكون ميزة ومصدر قوة Asset إذا سُخرت فى خدمة الرغبة ، وساندتها القدرات وتوافقت وانسجمت مع مزاجك ، فقد تحولت خبرة القتال فى فيتنام وما صاحبها من أهوال ومواقف مرعبة إلى مصادر قوة بالنسبة للأفراد الراغبين فى تقديم خدمات مساندة للمحاربين القدماء الذين ترك مرورهم بنفس التجربة آثار جراح عميقة فى نفوسهم . وبالمثل فإن خبرة التخلص من الإدمان تكون ميزة ومصدر قوة بالنسبة لأى شخص يريد مساعدة المدمنين الآخرين . وهذه الخبرات لا تقل قيمة عن ميزة أن يفوز الإنسان بميدالية ذهبية فى الألعاب الأوليمبية أو أن تكون له معرفة بمساعد مستشار فى البيت الأبيض . أى شىء يمكن أن يكون ميزة :

- أى شىء سبق لك أن قمت به .
- أى شخص تعرفه - حتى ولو معرفة بسيطة .
- أى مكان ذهبت إليه من قبل .
- أى شىء تعرفه بغض النظر عن كيفية تعلمك له .

أن تكون قد نشأت مع أخت متخلفة عقليًا ، فذاك يمكن أن يكون - فى الموقف المناسب - ميزة .. أن تكون قد عانيت من طفولة بائسة وحيدة ، فذاك يمكن أن يكون مصدر قوة .. أن تكون قد قفزت ذات مرة لمسافة 24 قدمًا .. أن تكون قد نظمت سوقًا

خيرية ناجحة .. أن تكون محبوبًا من الحيوانات .. إن يكون بمقدورك التأهل للحصول على قرض لإنشاء منشأة أعمال .. أن تكون قد درست اللغة البرتغالية لمدة سنتين بالكلية .. أن تبدو أكبر (أو أصغر) من سنك الحقيقية .

حتى عيوب شخصيتك يمكن أن تكون مزايا ومصادر قوة - ولكن فى الموقف المناسب . وقد كتب الكاتب الفرنسى أليكسيس دى توكفيل Alexis de Tocqueville ذات مرة يقول : "إننا ننجح فى المشروعات التى تتطلب الصفات الإيجابية التى نمتلكها . ولكننا نتفوق ونتميز فى تلك المشروعات التى يمكننا أن نستفيد أيضًا من عيوبنا فيها" . وحتى اضطراباتنا العصبية الوظيفية يمكن أن تخدمنا جيداً فى الظروف المناسبة . فربما تكون خجلاً من كونك موسوسًا بطبعك ، ولكن إذا احتاج شخص ما اعتمادية مطلقة وانتظامًا تامًا فلن يجد خيراً منك . كذلك تتحول البارنويا (مرض العظمة أو الاضطهاد الكاذب) إلى نقطة ضعف فى معظم المواقف ولكن ماذا عن شخص يحاول إقامة نظام للأمن ؟ أيضًا قد يدفع انشغالك بالآخرين وهمومهم أسرتك إلى الجنون ، ولكن هناك عدداً لا يحصى من المديرين التنفيذيين المستعدين لدفع مرتبات مجزية نظير هذا النوع من الانشغال برفاهة الآخرين .

هل استوعبت المغزى المقصود ؟ عليك الآن أن تتعرف على مصادر قوتك .

• تحليل مصادر قوتك :

سوف يتعين عليك أن تعود لمسألة مصادر القوة Assets بشكل دورى أثناء مراجعتك لحياتك المهنية ، وحيث أنها لا تكون مصادر قوة حقيقية إلا فى سياق موقف معين ، فلابد لك أن ترجئ تعرفك النهائى على مصادر قوتك إلى ما بعد الوقوف على الحاجات غير المشبعة فى سوقك المختارة ، ولكن لا يجوز أن تنسى مسألة مصادر القوة تمامًا حتى ذلك الحين ، بل يجب أن تكون لديك فكرة عامة عن عناصر (4م) الخاصة بك حينما تبدأ فى تقييم أسواقك المحتملة . إن الأمر يشبه موقف الدجاجة والبيضة : فمصادر قوتك تسهم فى منتجك الذى لا يمكن تطويره إلا بعد إجراء مراجعة للسوق ، ولكن مصادر قوتك قد تشير إلى أسواق ينبغى عليك أن تستكشفها بل وحتى إلى منتجات ينبغى عليك أن تحاول تطويرها .

وإليك بعض الاقتراحات لأداء مراجعة أولية لمصادر قوتك . عد إلى هذه المهمة بعد الانتهاء من إجراء مراجعة لسوقك ، فعند ذاك سوف تتوافر لديك فكرة أفضل عن الاحتياجات القائمة بها ، وبذا يمكنك أن تكون أكثر انتقائية عند تقييم مصادر قوتك (أى أن بعضها لن يكون وثيق الصلة بالأسواق التى تدرسها) وأيضًا أكثر تركيزًا على مصادر القوة التى يحتمل أن تسهم فى منتجك .

• الخطوة الأولى :

ما الشىء أو الأشياء غير العادية - الغريبة - فيك ؟ وأقصد بذلك ما يكون خارجًا قليلاً عن المألوف ولا يفعله كل الناس . قد يكون حجمك .. أو قد يكون ممارستك لهواية الهبوط بالمظلات من الطائرة ، أو قراءة الروايات الروسية أو الحفر على الخشب .. وقد يكون قدرتك على رسم لوحات زيتية لأشخاص معروفين أو القفز لمسافة 6 أقدام أو قذف ذبابة جافة (وهى تستخدم فى أغراض الصيد بالصنارة) لمسافة طويلة .. وقد يكون أنك قصير القامة ونحيل ورشيق الحركة أو قد يكون أنك ضخم الجثة وقوى .. قد يكون أنك من المحاربين القدماء أو من سكان أمريكا الأصليين أو نباتى .. وقد يكون أنك شديد البراعة فى ألعاب الكمبيوتر ، أو أن لك أذنًا موسيقية وصوتًا طروبًا أو أنك طاهٍ ممتاز .. قد يكون أى خاصية أو إنجاز أو قدرة مميزة قليلاً . بدون أن تحاول تقرير ماهية المساعدة المحتملة التى يمكن لمصادر القوة هذه أن تقدمها لك الآن ، اكتبها فى ورقة .

• الخطوة الثانية :

تغطى القائمة الأولى إنجازاتك فى الوقت الحاضر ، والآن فكر فى ماضيك ، فهناك أشياء أنجزتها ، وأناس تعرفت بهم وأماكن ذهبت إليها ، وخبرات عشتها .. كل هذه الأشياء قد تمثل - فى السياق الصحيح - مميزات ومصادر قوة ، غير أن هذه النقطة خادعة لأنه لا يوجد لديك سياق بعد ، وعليك أن تكتب كل مصدر قوة يمكن تصوره ، ولكن حيث أن هذه المسألة سوف تستغرق دهراً ، استخدم النموذج التالى فى تنظيم أفكارك .

	الخبرات الشخصية	خبرات العمل	الإنجازات	المشروعات
الأعوام من صفر - 5				
6 - 10				
11 - 15				
16 - 20				
العشرينيات				
الثلاثينيات				
الأربعينيات				
الخمسينيات				
الستينيات				
السبعينيات				
الثمانينيات				

استعرض تاريخ حياتك من خلال الفترة الزمنية الرأسية التى يحتويها العمود الأول فى هذا الجدول واكتب كلمات أو عبارات تحت كل واحدٍ من العناوين :

1 - الخبرات الشخصية : الأسفار ، التغيرات الحادثة فى الانساق المعيشية ، العلاقات ، الأمراض ، الاهتمامات أو الأنشطة الجديدة ، مرات انقلاب الحظ ، التحولات الروحية ، أو "الأوقات المستقطعة" .

2 - خبرات العمل : الرسمية وغير الرسمية ، الوظائف والأنشطة التطوعية ، المدفوعة الأجر والمنزلية - أى : أى شىء "منتج" .

3 - الإنجازات : سواء تلك المحققة شعوريًا (مثل تسلق جبل أو الحصول على وظيفة طال سعيك وراءها ، أو تكوين فريق رياضى أو نشر مقال) أو ذات الطابع الأقل رسمية (مثل إدراج اسمك فى لوحة الشرف ، الشفاء من مرض الربو الذى تعانى منه ، الخروج من حالة اكتئاب ، فوزك بلقب موظف الشهر) .

4 - المشروعات : المتصلة بالعمل والشخصية ، التى تم تكليفك بها والتى تم تنفيذها بمبادرة منك ، الكبيرة والصغيرة ، التى كوفئت عليها والتى لم تلفت الانتباه - أى شىء ذو بداية ووسط ونهاية يكون النشاط وليس النتيجة هو الشىء البارز فيه ، أما

الأشياء الجديرة بالذكر من أجل نتائجها فتنتمى لعامود "الإنجازات" .

• الخطوة الثالثة :

نح الكشف جانبًا لمدة يوم حتى يتسنى لك أن تعود إليه بعين جديدة ، ثم اقرأه ببطء وفكر فى القيد الذى أدرجته فى كل مربع . إن كلاً من تلك القيود عبارة عن مصدر قوة فى صورته الأولية الخام ، وعليك أن تزيل عنه قشور المحتوى العارض والسطحى لتكشف عن جوهره الحقيقى . على سبيل المثال : ماذا إذا كنت قد أمضيت فصلاً دراسيًا فى مدرسة لإدارة الأعمال ثم تركتها ؟ إن تلك الخبرة القصيرة زمنيًا ربما تكون فى حقيقة الأمر قد أكسبتك معرفة بالإدارة أكثر من معظم الأفراد العاملين فى مجالك . وماذا إذا كنت أمضيت عطلة نهاية الأسبوع لعدة شهور مشاركًا فى تنظيم حملة انتخابات سياسية ؟ فبغض النظر عن نجاح الحملة من عدمه ، لابد أنها زودتك بمهارات وخبرة أو اتصالات يمكن اعتبارها مصادر قوة .

وفى بعض الأحيان لا تكون مصادر القوة كثيرة ، ولكنها تكون عظيمة فى البعض الآخر ، ومهمتك هى تحويل الموقف والأحداث إلى خبرة تعلم يمكنك أن تطبقها على الظروف الأخرى والسياقات المختلفة . سوف يستغرق هذا الأمر بعض الوقت ، وهو أقل شبهًا بإجراء رسمى وأكثر شبهًا بتفكير موجه . احتفظ بقائمة بالنتائج التى تنتهى إليها - مع إجراء إشارة مرجعية للجدول التاريخى - لكى تعود للتفكير فيها فى وقت لاحق .

• الخطوة الرابعة :

استعرض الجدول التاريخى وسل نفسك إن كان لا يحتوى على معلومات عن بقية عناصر (4م) الخاصة بك :

- أى الرغبات المذكورة فى القائمة ما تزال لديك ؟ ربما تكون قد نسيتها .. ربما تكون قد ضاعت فى زحمة الحياة ومشاغلها .. وربما لم تدرك أنت وقتها ما كنت ترغبه حقًا .
- أى القدرات مكنتك من أداء تلك الأعمال . خذ كل عمل على حدة ، وابحث عن الأنشطة المتضمنة فيه ثم اختزل الأنشطة إلى القدرات التى استخدمتها لبلوغ النتائج .
- ماذا تقول هذه الخريطة الإرشادية لحياتك عن مزاجك ؟ أى نوع من الطيور عندما كنت

أصغر سنًا ؟ إلى أى حد ما يزال ذلك الشخص الأصغر سنًا موجودًا ؟ وما هى طبيعته وميله الفطرى ومزاجه ؟

إن أى اكتشافات تتوصل إليها هنا يجب أن تُربط بالموضع المناسب من الكتاب وتضاف إلى حصيلة ما عرفته عن رغباتك وقدراتك ومزاجك من خلاله .

• **الخطوة الخامسة :**

فيما يلى قائمة بعملاء افتراضيين قد تستطيع من خلال "شركتك الصغيرة" أن تخدمهم لو أمكنك فقط أن تعرف أى واحد من مصادر قوتك يحتاجه كلٌ منهم . استخدم الأمثلة التالية فى استثارة تفكيرك فيما يمكن تحويله من جوانب ماضيك إلى مصدر قوة من أجل مستقبلك :

(أ) ترغب شركة بروت بير Broot Beer ـ المنتجة لنوع حلو المذاق من بيرة الجذور الحائزة على جوائز ـ فى توسيع سوقها . ومشكلة هذه الشركة أنها عاجزة عن ممارسة أعمال مع سلاسل المطاعم الكبرى بسبب تعامل الأخيرة بالفعل مع عددٍ من موردى بيرة الجذور .

(ب) يخوض تيرى ل. جيفرسون Terry L. Jefferson انتخابات عضوية الكونجرس ، ورغم كونه إنسانًا ذكيًا وناشطًا ملتزمًا تلقى مواقفه وآراؤه تأييدًا من جانبك ، إلا أن الناس ينظرون له على أنه مرشح غير جاد بما فيه الكفاية .

(جـ) يطلعك جارك على بعض الأنباء المزعجة : بسبب تخفيض اعتمادات الميزانية فى العاصمة ، لن تتوافر لبرنامج الرعاية النهارية بعد المدرسة أموال تكفى لدفع أجور كل موظفيه فى غضون ثلاثة شهور .

• **الخطوة السادسة :**

راجع التمرينات السابقة مع زوجتك أو قريب آخر أو صديق مقرب ، ويفضل أن يكون هذا الشريك شخصًا يعرفك منذ مدة طويلة أو يكون مطلعًا على ماضيك . اشرح فكرة مصادر القوة وأطلب من هذا الشخص أن يساعدك فى التعرف على ما يخصك منها ، أو يمكن أن يساعد كلٌ منكما الآخر فى التعرف على ما لديه من مصادر قوة ، فنحن فى الغالب لا نتعرف على مواردنا بنفس السهولة التى يفعل بها ذلك الناس الآخرون .

الجزء الثالث

تحويل عناصر (4م) الخاصة بك إلى منتج

« تعرف على أكبر مشكلة تواجه رب عملك وتشكل أنت ومهاراتك الحل لها » .

روبرت هورتون Robert Horton ـ مدير توظيف تنفيذى

هذا الجزء من الكتاب سيعاونك على تطوير منتجات لشركتك الصغيرة المكونة منك وحياتك العملية ، ولكن قبل أن تبدأ فى التفكير فى المنتجات ، عليك أولاً ، أن تقرر الحاجات غير المشبعة التى سوف تتصدى لها وهذه ستكون موضوع الفصل السابع "العثور على فرصتك" ـ وحينما تقرر من سيكون عملاؤك وماهية حاجاتهم الفعلية ، يمكننا عندئذ أن نتحدث عن المنتجات التى تبيعها والعمل الذى تمارسه فعليًا .

إن توضيح العملية بهذا التسلسل هو السبيل الوحيد لتعلم كيفية أدائها ، ولكنها فى حقيقة الأمر أشبه بدائرة يمكنك أن تبدأ من أى نقطة فيها ويفضى كل شىء فيها إلى كل شىء آخر ، فعناصر (4م) الخاصة بك تكون عديمة المغزى دون موقف تُستخدم فيه ، والموقف يكون غير ذى صلة إذا لم يكن لديك عناصر (4م) مناسبة تمكنك من الاستجابة له . وربما يصبح بإمكانك أن تبدأ من أى مكان وتدرس العناصر بأى ترتيب عندما نصوغ كل هذه المادة باستخدام برنامج الحاسب الآلى Hypertext ، ولكن هذا كتاب ، ولذا فنحن مضطرون للالتزام بنسق خطى فى الوقت الراهن .

الفصل السابع

العثور على فرصتك

« التسويق عبارة عن اتجاه ، وليس إدارة فى شركة » .

فيل ويكسلر Phil Wexler

• ما هى سوقك ؟

أثناء عملى مع أفراد تهددت وظائفهم بسبب التغيرات التى ناقشتها فى الفصل الأول ، كنت أسألهم فى بعض الأحيان عما تكون أسواقهم . فكانوا جميعًا بدون استثناء تقريبًا يذكرون الأسواق المخدومة بواسطة المؤسسات التى كانوا يشغلون وظائف بها - "مشترو السيارات" ، "أفراد مستثمرون تزيد دخولهم على 75 ألف دولار" أو "آباء لديهم أطفال صغار" ، ثم يضيف معظم هؤلاء أنهم لا يعرفون الكثير عن كل هذه الأمور لأنهم "لا يعملون فى مجال التسويق" .

وحينما كنت أقول أننى لا أقصد أسواق شركاتهم بل أسواقهم هم ، كانت تبدو عليهم الحيرة ، ويبدأ المحنكون منهم فى الكلام عن كيف أن الإدارة فى شركتهم تحث الأفراد على أن يكونوا أكثر تركيزاً على السوق هذه الأيام ، ومن هنا فقد خمنوا أن أنشطتهم لا بد وأن يكون لها بعض التأثير على تواجد الشركة فى السوق . لقد كانت سوق الشركة الموظفة لهم - بذلك المعنى - هى سوقهم .. ولكن أكان هذا ما أعنيه ؟ نادراً ما واتتنى الشجاعة لأجيب بكلا من جديد ، ولذا كنا ننخرط فى دردشة حول كيف أن المؤسسات - وحتى المدارس والكنائس - صارت موجهة نحو السوق هذه الأيام !

لقد كان ما أرمى إليه شيئًا مختلفًا تمامًا ، فنظراً للتغيرات التى تناولتها فى الفصل الأول ، ما عادت الشركات تنظر للموظفين على أنهم أفضل الناس تلقائيًا لأداء العمل المطلوب إنجازه ، فأى عمل تقريبًا يكون مطلوبًا الآن من خلال "الوظائف" داخل شركة ما يمكن إسناده لجهات خارجية ، فإذا كان العمل المطلوب مدته قصيرة ، يمكن للشركة أن

تستعين بموظفين مؤقتين أو مقاولين أو استشاريين لأدائه .

هؤلاء الأفراد الخارجيون لا وظائف لهم ، فهم مستقلون ينظرون للعالم الموجود داخل المؤسسة على أنه سوق ، ويعملون مثل منشآت الأعمال الصغيرة المؤلفة من شخص واحد والمؤسسة هى سوقهم . إنهم ينظرون إلى العالم القائم داخل المؤسسة من منظور ما أطلق عليه تيودور ليفيت Theodore Levitt "الخيال التسويقى" ، وكلما ازدادوا نجاحًا فى أدوارهم ، كلما رأوا فى المكتب أو المصنع سوقًا مؤلفة من أفراد باحثين عن سبل لتلبية حاجاتهم .

وعندما ذكرت من قبل أن الأفراد فى عالم ما بعد الوظائف بحاجة إلى أن يطرحوا وظائفهم خلف ظهورهم ويبدأوا فى البحث عن العمل الذى يلزم أداؤه ، كنت أعنى أنه يتوجب عليهم أن يكتسبوا نفس الخيال التسويقى . فإذا لم يفعلوا ، يحتمل فى هذه الحالة أن يذهب عملهم إلى شخص ليس موظفًا تقليديًا ولكنه يمتلك نظرة المسوق للعمل الذى يلزم أداؤه .

ولما كان هذا يمثل تحولاً كبيرًا فى المنظور بالنسبة لمعظم العاملين ، ولأن عنصر التسويق على جانب كبير من الأهمية فى السلك المهنى غير المرتبط بالوظيفة ، فسوف أوضح هذه الأفكار من خلال اثنى عشر بيانًا مباشرًا :

1- لا يقصد بالتسويق (حسب استخدامى للمصطلح هنا) سوق المؤسسة بل يقصد به سوق الفرد غير المعتمد على الوظيفة ، ومهمتك كعامل غير مرتبط بوظيفة هى أن تكتشف السوق التى تؤهلك عناصر (4م) الخاصة بك لخدمتها .

2- إن سوقك ليست "سوق الوظائف" ، كما أنها ليست بالضرورة عملاء مؤسستك ، بل إن سوقك هى الأفراد ذوو الحاجات غير المشبعة الموجودون حولك ، والتعرف على تلك الحاجات غير المشبعة هى مهمتك الرئيسية كمسوق .

3- عليك أن تنظر للعالم السريع التغير من حولك على أنه نمط من الأسواق المتداخلة ، متخيلاً فى هذه الأثناء أنك منشأة صغيرة تبحث عن شريحة فى سوق منتقاة .. إنك لا تبحث عن "وظائف" بل عن "فرص" ، والفرص هى ببساطة حاجات غير مشبعة سوف تمكنك عناصر (4م) الخاصة بك من تلبيتها أو سدها أو إشباعها .

4- هذا يعنى أنه حتى عندما تكون موظفًا ، ينبغى عليك أن تكف عن التفكير كموظف ، وأن تبدأ فى التفكير مثل بائع كل ما يشغل ذهنه هو البحث عن الفرص واقتناصها . إن "الموظف" يؤدى وظيفته ، ويعمل فى مشروعات "خاصة" إذا طلب منه ذلك

ولكنه يعود إلى الوظيفة طلبًا للأمان والهوية . أما البائع فهو على العكس من ذلك يمارس العمل من أجل نفسه ، ويمسح السوق باستمرار بحثًا عن العمل الذى تكون هناك حاجة لأدائه . إن الأمان والهوية اللذين نحتاج إليهما جميعًا يأتيان من المنشأة الصغيرة المكونة من شخص واحد فقط التى يجسدها البائع .

5- نظرًا لأن المؤسسات تتجه بصورة متزايدة نحو تجزأة وتفتيت أنشطتها ، يكون كل موظف منخرطًا فى منافسة مباشرة مع بائعين خارجيين سوف يسعدهم أن يجلبوا عقلية البائع إلى أى مهمة يجرى أداؤها حاليًا بواسطة رب عمل .

6- بالنسبة للبائعين الفعليين ، لا تعدو الحدود أن تكون شكليات : الداخل والخارج .. هذه الإدارة أو تلك .. كل هذه الأمور ضئيلة الأهمية ، وجوهر الأمر كله بالنسبة لهم أن المؤسسة سوق مليئة بأفراد ذوى حاجات غير مشبعة و (على الجانب الآخر من المعاملة) مليئة بموردى موارد يمكن أن يكونوا متعاونين أو طامعين فى المهمة التى يتولى البائع القيام بها .

7- لكى تتنافس مع هؤلاء البائعين ، عليك أن تنسى وظيفتك وأن تنظر لزملائك الموظفين فى إدارتك وخارجها على أنهم عملاء ذوو حاجات غير مشبعة وطامعون . إنك بحاجة إلى أن تنقل بؤرة اهتمامك من وظيفتك إلى منتج يلبى حاجات عميلك (سوف أتناول هذه النقطة فى الفصل التالى) .

8- ما أن تبدأ فى رؤية مؤسستك على أنها مجموعة من الأسواق المتداخلة ، حتى ترى أسواقًا من حولك فى كل جزء من حياتك .. فمهنتك سوق ، والأفراد أمثالك سوق ، ومؤسستك السابقة سوق ، وعالمك الوظيفى الحالى ما هو سوى إحدى أسواقك المحتملة لأنك محاط بأسواق أخرى كثيرة .

9- من الواضح أن التسويق يتضمن الاتصال ، ولكن لا تبدأ بما تريد توصيله إلى سوقك ، بل بما تحاول السوق أن تخبرك به . تخيل أن الأسواق حقول رسائل تنتظر من يفك شفرتها - وأن النجاح يكون حليف مفسر الشفرة الذى يستطيع أن يترجم الرسالة (إلى جانب عناصر (4م) الخاصة به) إلى منتج نافع .

10- عليك أن تفهم أنه على الرغم أن التغيير عدو الأفراد الذين يحاولون التشبث بوظائفهم ، إلا أنه صديق الأفراد الذين ينهجون هذا النهج التسويقى . إن التغيير يخلق حاجات

غير مشبعة باستمرار ، ولا يدمر الفرص إلا بالنسبة للشخص صاحب عقلية الموظف ، أما بالنسبة لمن يحمل عقلية البائع فهو ينقل الفرصة من مكان لآخر ببساطة .

11- إن عملية نقل الفرصة هذه تجرى باستمرار فى السوق الكبيرة العامة باقتصاد المشروع الخاص ، فالشركات القديمة تموت باستمرار وتولد أخرى جديدة لأن مجالاً قديمًا للفرصة يغلق هنا ويفتح آخر غيره هناك . وعملية "اختفاء الوظائف" هى ببساطة نفس العملية ولكنها تدور داخل المؤسسة .

12- يعنى هذا أن تخطيط التقدم المهنى ينبغى أن يكون عملية مماثلة للغاية لتخطيط العمل الاستراتيجى الذى يتم داخل شركة ناشئة صغيرة تحاول الاستفادة من التغيرات الجارية فى سوقها : الشركة التى تجسدها أنت وحياتك العملية . وسوف أقدم عملية تخطيط استراتيجية فعلية لشركتك الصغيرة فى الفصل التاسع .

• هل يمكنك أن تقوم بذلك ؟

أثناء قراءتك للبيانات الاثنى عشر المذكورة أعلاه ، ربما تبدو لك منطقية ، ولكن الشك قد يساورك فى إمكانية أن تقدم أنت (أو "العاملون العاديون" بوجه عام) على تغيير منهجك تجاه العمل بهذه الصورة الجذرية ، وسوف أجيب على شكوكك بثلاث طرق .

أولاً : إن على أن أسلم بأن التحول الذى أتحدث عنه ضخم لا يضاهيه فى ضخامته سوى ظهور الوظائف فى بداية الثورة الصناعية . وسوف تجد بعض الاقتراحات لجعل هذا التحول أسهل فى الفصل العاشر .

ثانيًا : أود أن أذكرك بأن الأفراد الذين شغلوا تلك الوظائف المبكرة كانوا هم أيضًا غير مهيئين تمامًا لهذه الخبرة الجديدة ، فلم يسبق لهم العمل ساعات محددة منتظمة من قبل ، ولم يسبق لهم أداء نفس الشىء مرارًا وتكرارًا حسبما يتطلب ما يسمى بتقسيم العمل من معظم شاغلى الوظائف . ولم يسبق لهم أن عرفوا معنى أن يعتمد الإنسان اعتمادًا كاملاً على أجور يمكن إلغاؤها فى أى وقت . لم يكن الأمر أن عالم الوظائف الجديد كان أشق أو أسوأ من حياة المزارع الصغير أو الحرفى البسيط - وإن كان الناس جادلو آنذاك بأن هذا هو لب الموضوع - وإنما ببساطة أنه كان عالما مختلفًا جدًا وأن التحول من الأسلوب القديم فى العمل إلى الأسلوب الجديد كان مؤلمًا . وما أشبه الليلة بالبارحة ، إذ أصبح اليوم صورة

مكررة من الأمس . وحينما يتزامن مولد الإنسان مع حدوث إحدى نقاط التحول القليلة الهامة فى التاريخ يكون ذلك خبرة مخيفة .

ثالثًا : أود أن أعرض نماذج لبعض الأشخاص الذين قاموا بالفعل بهذا التحول حتى يمكنك أن ترى أنهم لم يكونوا يتمتعون بأى مواهب أو قدرات غير عادية . على سبيل المثال : دعنى أقص عليك حكاية رجل عجوز أمريكى من أصل أفريقى يعمل بمطار أتلانتا . هذا الرجل ليس له وظيفة هناك ، رغم أن الوظائف كانت وفيرة فى مطار أتلانتا عام 1996 بسبب رواج الأعمال الذى واكب تنظيم الألعاب الأوليمبية فى صيف ذلك العام ، بل كان يتجول بين ماسحى الأحذية سائلاً إياهم : "هل من خدمة أؤديها ؟" فهو يعرف بحكم خبرته السابقة كماسح أحذية أن العمل عندما ينشط لا يجرؤ أى من هؤلاء على ترك موقعه خشية أن يتسبب ذلك فى حدوث عجز فى العمال ولذلك فهم يدفعون مبلغًا جيدًا لأى شخص يأتيهم بالإمدادات أو الطعام .

أم أحكى لك قصة ستانلى فوكودا Stanley Fukuda عامل البناء السابق الذى لم يكمل تعليمه الجامعى وانتهت حياته العملية فى عالم البناء حينما وقع له حادث أثناء العمل أبقاه طريح الفراش لمدة ثمانية شهور نتيجة إصابته بكسر فى إحدى فقرات الظهر . نصحه استشاريو إعادة التأهيل المهنى بدراسة الحاسبات الآلية ، لكن إحساسه بما تسميه عناصر (ما) أقنعه بأن العمل كساقى أفضل له ، وقام بالفعل بالاشتراك فى دورة عن ذلك الموضوع .

واليوم يعمل فوكودا فى كافيتريا كافيه مارز Café Mars بمدينة سان فرانسيسكو ، وبين تحقيق صحفى منشور فى جريدة وول ستريت جورنال Wall Street Journal عن العمل الذى يؤديه فى يومه أنه يتجاوز التوصيفات الوظيفية المدونة فى عقود السقاة النقابية ، فهو يقوم بتجهيز مكونات المشروبات ، ويشرف على العمال أثناء قيامهم بتركيب بالوعة للبار الجديد ، ويطلب الإمدادات تليفونيًا ، ويراجع الفواتير ويعد قائمة بالشيكات التى يجب على مالك الكافيتريا أن يحررها ، ويصوغ الجداول الزمنية لنوبات زملائه من العمال باستخدام الحاسب الآلى ، ويقابل المفتش الموفد من وزارة الصحة وخدمة الإيرادات الداخلية IRS ، ويضع الجدول الموسيقى الأسبوعى (الثلاثاء : موسيقى خفيفة ، الأربعاء : موسيقى الجاز ...) ، ويبحث عن حارس جديد ويعينه ، وينظم دورى فى الكرة اللينة Softball للعاملين فى المطعم ، ويثير إعجاب الزبائن ويجعل كافيتريا Café Mars

مكانًا مبهجًا . وبجانب أجره ، يحصل فوكودا على بقشيش صافى قدره 200 دولار فى الأمسيات التى يشتد فيها الزحام فى الكافيتريا .

مثلما توضح هذه الحالات ، فإن "التسويق" الذى أتكلم عنه يتضمن ببساطة فهم العالم الذى تشكل أنت جزءًا منه وما تستلزمه تلبية حاجاته غير المشبعة . ولا يبدو هذا التسويق معقدًا إلا عندما تراه مستمرًا فى عالم لا تفهمه فهمًا جيدًا . حسنًا .. هناك موقف آخر يجعله معقدًا : إذا كنت مستعدًا للعمل إذا قدم لك شخص ما وظيفة جاهزة فقط . لقد كانت تلك الرغبة مزية ومصدر قوة فى الماضى لأن المؤسسات كانت تبحث عن أفراد يفعلون ما يكلفون به ولا شىء أكثر من ذلك ، أما اليوم ، وفى ظل بيئة سريعة التغير لا يلبث فيها العمل فترة طويلة بما يكفى لإعطائه وصفًا وظيفيًا ، فقد أصبحت نقطة ضعف .

• كيف تتعرف على أسواقك المحتملة ؟

نظرًا لأن الأسواق تخص دائمًا مواقف بعينها ، فلا توجد طريقة لوضع قائمة بها جميعًا ، ولكن استعرض المجالات العشرة التالية التى يحتمل أن تجد سوقًا فيها ، واضعًا الموقف أو الوضع الخاص بك فى اعتبارك فى هذه الأثناء :

1- **المجموعة أو الموقع أو الإدارة أو الفريق الذى تنتمى إليه داخل المؤسسة التى تعمل بها** : إن كنت موظفًا حاليًا ، فتلك هى السوق الواضحة بالنسبة لمعظم الناس وذلك بسبب معرفة الموظفين الجيدة بالجزء الذى يعملون فيه من مؤسستهم .

2- **المؤسسة التى تعمل فيها ككل** : فإذا كانت صغيرة نوعًا ما يحتمل أن تكون درايتك بالمؤسسة ككل على نفس درجة جودة دراية عامل فى مؤسسة كبيرة بالبند رقم (1) أعلاه .

3- **جزء آخر من مؤسستك** : هل تذكر كيف يتحدث صديق لك فى الإدارة المقابلة لإدارتك طوال الوقت عن معاناته وزملائه من ... أيًا كان ؟ إن شبكة اتصالاتك الطبيعية تعرفك بالمشكلات الجارى التعرض لها فى أرجاء مؤسستك . وهذه السوق ربما تكتسب أهمية خاصة إذا كان القطاع أو الناحية التى تعمل بها تتعرض حاليًا لتقليص فى العمالة .

4- **مؤسسة سابقة عملت لحسابها جزئيًا أو كليًا** : ربما تكون قد تركتها بسبب حالة الفوضى التى كانت سائدة فيها ، أو ربما - من ناحية أخرى - لم تعمل بها .. ربما كنت طالبًا هناك أو عميلاً منتظمًا لها . على أى حالة فقد كان لديك فكرة جيدة عن

شىء ما افتقرت أو احتاجت إليه تلك المؤسسة . وهذه السوق قد تكون مناسبة بصفة خاصة إذا لم يعد لك وظيفة .

5- **الصناعة التى تنتمى إليها مؤسستك الحالية (أو التى كنت تعمل بها فى الماضى)** : صناعة رقائق الحاسب الآلى ، الإعلان ، الكنائس ، المكتبات ، صناعة الورق . ربما لا تكون المشكلات خاصة بشركتك أو المستشفى أو الوكالة الحكومية التى تعمل بها وإنما تشترك فيها كل المؤسسات الواقعة فى هذه الفئة .

6- **مهنتك أو تجارتك** : إنك تعمل لدى شركة لصناعة السيارات أو جامعة ولكنك مراجع داخلى أو مدير اتصالات أو مسئول صيانة . وربما تغطى سوقك الكثير من المؤسسات وتكون مؤلفة من أفراد يؤدون مهمة معينة ما أو ينتمون لفئة وظيفية فى تلك المؤسسات المختلفة .

7- **مجتمعك** : ليس من الضرورى أن تكون سوقك مرتبطة بالعمل بالطبع . انظر حولك حيثما تعيش .. فالبلدة التى تعيش أو تعمل فيها تشكل سوقًا لها كل ألوان الحاجات غير المشبعة من أشياء مطلوب بناؤها أو إصلاحها أو إنشاؤها ، وكذا الأفراد الذين يعيشون أو يعملون فى البلدة . هذه الحاجات تتجاوز الحاجات المادية ، فأى نوع من الخدمات أو المؤسسات الاجتماعية يحتاجه مجتمعك (أو قطاع منه) ؟

8- **جماعة أو جالية أو مؤسسة ما لك معرفة بها** : ربما تكون قد قرأت مقالاً أو تحقيقًا صحفيًا فى الصحيفة وخطر ببالك أنهم بحاجة إلى المساعدة" أو "أنه ينبغى أن يكون هناك برنامج لتحقيق ذلك" . ماذا كانت تلك السوق ؟

9- **أفراد مثلك** : هذه السوق من السهل إغفالها لأنه ليس لها اسم مثل الشركة أو المؤسسة الاجتماعية ، ولكن إذا كان لديك - بوصفك فردًا - حاجات غير مشبعة ، فأغلب الظن أن هناك آخرين مثلك حالهم مثل حالك ، وهى سوق تعرفها حق المعرفة - أليس كذلك (هل تذكر كيف كانت انطلاقتى الأولى فى هذه السوق من خلال مؤتمرى الأول الذى كان موجهًا لمدرسين - كانوا مثلى - متبرمين من عملهم) .

10- **السوق الجماهيرية العريضة** : عادةً ما يقصد الناس هذه السوق عندما يقولون "السوق" ، ولكن يفضل ألا تبدأ بهذه السوق ، لسببين ، الأول أن معظم الناس لا

يعرفونها معرفةً جيدة فى حين أن المنهج الذى نأخذ به لإيجاد عمل يقوم على ضرورة أن تكون لك معرفة جيدة بالحاجات غير المشبعة فى سوقك . أما ثانى هذين السببين فهو أن هذه السوق تدخلك فى منافسة مباشرة مع شركات متطورة قتلت هذه السوق بحثًا ودراسة . ولكنى لا أود مع ذلك أن أحاول إثناءك عن التوجه لها إذا كان لديك فكرة عظيمة .. فقط تأكد من أن للسوق الاحتياجات التى تعتقد أنها موجودة فيها ومن قدرتك على تلبيتها .

وربما تكون هناك أسواق تحمل إمكانات مستقبلية لك أو أماكن أو جماعات من الناس لك بها معرفة جيدة . ولذا اعتبر أن الفائدة الوحيدة لهذه القائمة هى دفعك إلى التفكير .

• التعرف على الحاجات غير المشبعة :

إن التعرف على سوقك ما هو إلا خطوتك الأولى . فالسوق ليست مجرد مجموعة من الناس ، بل هى أيضًا مجموعة من الحاجات غير المشبعة الدائبة التغير مع تغير القوى الاقتصادية والفنية والقانونية والديموجرافية . وفى أى سوق يلزم أن تكون قادرًا على التعرف على الحاجات غير المشبعة . وهذه الحاجات قد لا تكون حتى معلومة لأصحابها ، خاصة إذا كان بالإمكان سدها بواسطة منتج أو خدمة غير موجودة بعد . وبهذا المعنى ، يكون المؤشر الوحيد على وجود الحاجة غير المشبعة هو حالة غامضة من عدم الرضا أو قيد على ما يمكن أداؤه ، والطريف أن ظهور مشكلة ما على الساحة هو فقط الذى يحول الموقف إلى "مشكلة" يمكن علاجها .

أيًا كانت السوق التى تختارها ، فسوف يكون هناك دائمًا علامات وبوادر تشير إلى وجود حاجة غير مشبعة فيها ، ومثل هذه الحاجات ـ شأنها شأن الأسواق ذاتها ـ لا حصر لها ، ولكنها تميل للارتباط بأسواق معينة نموذجية ، وإليك بعض العلامات والمؤشرات التى يجب رصدها :

1- جزء ناقص فى نمط أو تسلسل ما : هذا هو موقف "الانفراجة" الكلاسيكى ، وذلك لأنه عندما يتم العثور على القطعة الناقصة ينصلح الحال ويصبح كل شىء على ما يرام ، ولكن الأفراد قد لا يدركون حتى أن القطعة ناقصة لأن النمط أو التسلسل الأساسى ليس واضحًا بعد فى أذهانهم ، ولذا قد يلزم أن تمارس قدرًا كبيرًا من

النشاط والاتصال التصورى القائم على المفاهيم لتوعية السوق بالنمط الكلى الذى تنقصه القطعة . وقد استفدت أنا نفسى من قطعة ناقصة كهذه حينما أدركت ـ فى بداية حياتى المهنية كاستشارى ـ أن كثيرًا من الخدمات التدريبية والاستشارية تساعد المؤسسات على إحداث تغييرات ، ولكن القليل منها فقط هو الذى يساعد الموظفين على التعامل مع التأثير النفسى للتغيير عليهم .

2- فرصة غير مدركة : يحدث هذا حينما يتغير وضع فرد ما أو مؤسسة ، فما أن يضع شخص ما يديه على ما يمكن عمله حتى يقول الأفراد "لماذا لم نفعل ذلك منذ زمن طويل ؟" وربما تكون قد لاحظت مثل هذا الموقف حينما كان لعملاء مؤسستك حاجة لم تكن مؤسستك تلبيها .

3- مورد غير مستخدم : يحدث هذا الموقف عندما لا يكون شىء ما يمكن لفرد أو مؤسسة أن تستفيد منه موضع استخدام . قد يكون السبب هو جمود الفكر ، أو أن أحدًا لا يعرف كيف يمكن تطبيق المورد ، ولكن ما أن يظهر "الحل" حتى يأتى النجاح سريعًا جدًا . فالمطاعم ـ على سبيل المثال ـ ظلت طويلاً أقدر على تحضير الوجبات من تقديمها لروادها الجالسين على موائدها ، ولكن حتى وقت قريب كان عدد قليل عدا المطاعم المتخصصة يحضر الطلبات بنظام الـ "تيك أواى" أو التوصيل للمنازل .

4- « حدث إشارى » ـ خاصة نجاح أو فشل غير متوقع : إننا نحب أن نعتقد أننا نلتقط الإشارات التى ترسلها لنا الحياة لتقول لنا إن الأمور مختلفة الآن ، ولكن مع الأسف عندما تتخذ هذه الإشارات صورة نجاح غير متوقع أو فشل غير متوقع ، غالبًا ما لا ندركها لأننا نكون إما فى منتهى السعادة بالنجاح أو فى شدة الحزن من الفشل . إننا نستغرق فى رد فعلنا لدرجة أننا لا نلاحظ مغزى الإشارة ، فقد يقول لنا الفشل "لم يكن الخطأ خطأك ، وكل ما فى الأمر أن أسلوب أداء الأشياء أصبح غير مساير للزمن" وقد يقول النجاح : "لا تدع فرحتك بما حققت تعميك عن حقيقة أنك حققته من خلال فعل شىء لم يسبق لك أن جربته من قبل" .

5- تغيير غير مقبول أو معترف به : تحدث التغيرات فى الغالب بشكل تدريجى ويمكن أن يستغرق فهمها وقتًا طويلاً حتى من جانب أكثر الناس تأثرًا بها ، ويصدق ذلك

بوجه خاص على "التحولات فى النماذج Paradigm Shifts" التى يختفى فيها منظور كامل للأمور ويحل محله منظور آخر . مثل هذا التحول يعيد تعريف الحاجات غير المشبعة فى المجال المتأثر به بالكامل ، وتندرج مجموعة كاملة من المنتجات والخدمات المقدمة للأسر ذات الحياة العملية المزدوجة أو التى يعمل فيها أحد الأبوين فقط ضمن هذه الفئة . لقد تغيرت العوامل الديموجرافية وكذلك الحاجات لكن عالم منشآت الأعمال ما يزال ينظر "للأسر" كما لو كانت كل الأمهات ربات بيوت لا يعملن .

6- موقف (مستحيل) : هذه المواقف تكون من السوء إلى حد أن الناس يكفون عن النظر لها على أنها حاجات غير مشبعة أو حتى مشكلات مطلوب إيجاد حلول لها ، وينظرون لها على أنها ظروف فظيعة محبطة ومينوس منها عليك أن تعيشها أو تتحايل عليها . غير أنها تمثل حاجات غير مشبعة وذات مردود ضخم لمن يمكنه أن يجد سبيلاً لإشباعها . لقد ظلت ماكينات تصوير المستندات الأولى بحاجة متواصلة للخدمة والصيانة ، وألف الناس هذا الواقع المحبط وتعودوا عليه إلى أن بدأت شركة كانون Canon تنتج ماكينات تصوير لم تتعطل أبداً تقريبًا (ومثلما يحدث فى الغالب ، لم يكن لدى الشركات الأخرى "رغبة" قوية فى علاج هذه المشكلة لأنها كانت تحقق أرباحًا جيدة من وراء أعمال الإصلاح) .

7- خدمة غير موجودة ولكن لازمة : تتمثل أعراض مثل هذه الحاجة فى الإحباط المستمر ووجود مجموعة معقدة من الإجراءات لتحاشى المشكلة أو جدل متواصل بشأن "ما ينبغى عمله" (شىء ما أو غيره) . وتسهم جلسة العصف الذهنى فى الغالب فى إخراج الأفكار الخاصة بالخدمات اللازمة إلى السطح ، فإذا كنت أصبت من قبل بمرض خطير لفترة زمنية ممتدة - مثلاً - فلابد أنك تعرف أن هناك طريقة أفضل يمكن بها للأطباء والمؤسسات الطبية أن يشتركوا فى المعلومات الخاصة بحالتك من جعلك تتنقل بينهم حاملاً فى يدك التقارير الطبية والأفلام المحتوية على معلومات عنك ؛ وهذه تتعرض للضياع .. لا تصل إلى العيادة قبل موعدك مع الطبيب بوقت كاف .. النسخ (التصوير) يستغرق وقتًا .. كل هذه الأمور كابوس بالنسبة للمريض وتدفع العاملين الطبيين إلى الجنون أيضًا .

8- مشكلة جديدة أو ناشئة : توجد دائمًا فترة زمنية فاصلة بين ظهور صعوبة ما وإدراك حقيقتها . تلك الفجوة تكون مليئة بالتذمر غير المركز والمحاولات المتكررة لإنجاح الأسلوب القديم . فى هذا الوقت يمكن للقدرة على تحديد المشكلة أو صياغتها بكلمات أو إعطائها اسمًا أن تنتج مردودًا سخيًا . كل المشكلات المرتبطة بإدارة ومكافأة وتقويم وتنظيم قوة عمل بلا وظائف .. مهلاً ! ربما تكون تلك هى السوق التى تبحث عنها .

9- عقبة فى الطريق ، اختناق ، نقص ، قيد أو نقطة ضعف مزمنة : إن المشكلات التى يتكرر وقوعها تدفع الجميع للجنون ، والنظام الأكبر قد يكون كافيًا تمامًا ولكن "يوجد به ذلك الاختناق الوحيد الذى يبطن كل شىء حتى يكاد يزحف" .. "دائمًا ما ينفذ ما لدينا من هذا الصنف" .. "إننا نتقدم شوطًا طويلاً ثم نصطدم بحائط" . كل هذه علامات ومؤشرات على وجود حاجة غير مشبعة . وتحضرنى الآن اللحظة التى قال فيها مدير لى : "إن علينا أن نتغير ، لكن كل موظف مشغول بالدفاع عن أهمية وظيفته لدرجة أن ..." (لم أسمع أبدًا بقية الجملة لأن تداعيات ما قاله كان صداها يتردد فى عقلى) .

10- حد مشترك بين جماعات لها قيم أو لغات أو رؤى مختلفة : سواء كان هذا الحد المشترك بين المؤسسة وزبائنها ، أو بين العاملين الدائمين والمؤقتين أو بين العمليات الداخلية والعمليات المسندة لأطراف خارجية ، فإن المؤسسات الحديثة تزخر "بالحدود المشتركة" التى ينهار عندها الاتصال ، وكل واحد من هذه الحدود يوجد عنده العديد من الحاجات غير المشبعة ، ومع الاتجاه نحو تجزئة وتفتيت أنشطة أو وظائف كانت مدمجة فى السابق ، تتضاعف الحدود ، ومن ثم فهذه حاجة غير مشبعة من المؤكد أنها ستشهد تناميًا فى السنوات المقبلة .

أثناء قراءتك لهذه العلامات والمؤشرات ، فكر فى غيرها الموجودة فى أسواق تعرفها معرفة جيدة .. فكر فى كيف تظهر الحاجات غير المشبعة فى حياتك الخاصة وكيف تعطى المواقف أو المشاعر أو السلوكيات إشارات دالة عليها . أضف ذهنيًا العلامات والمؤشرات الخاصة بك إلى القائمة المذكورة أعلاه .

• التسويق و (تسويق نفسك) :

"لا أعرف كيف أسوق نفسى" .. عبارة يرددها بشكل شائع معظم الأشخاص الذين اعتمدت حياتهم المهنية على الوظائف حتى الآن .. أعلم ذلك .. فقد كان هذا شعورى بالضبط خلال السنوات الست الأولى منذ أن استقلت من وظيفتى كمدرس لغة إنجليزية فى عام 1974 . والأسوأ أننى كنت أعتبر "تسويق الإنسان لنفسه" مجرد درجة أرقى من الدعارة (لقد كان "بيعًا" لنفسك - أليس كذلك ؟) كان يعنى أن عليك أن تنسى قيمك وتفعل ما يطلبه منك الناس أيًا كان - أليس كذلك ؟ .

والإجابة على كل هذه التساؤلات هى : كلا ثم .. كلا .. ثم .. كلا ، فالتسويق ليس "بيعًا" - ليس الأمر أنه لا يوجد ما يعيب البيع ، ولكنه عملية مكونة من ثلاث مراحل :-

1- تتعرف أنت على الحاجات غير المشبعة لمختلف الجماعات والمؤسسات فى سوقك وتحدد ما يتوافق منها - إن وجدت - مع الموارد التى يجب عليك أن تقدمها .

2- تقوم بدمج الحاجات غير المشبعة التى تعرفت عليها مع عناصر (4م) الخاصة بك ، محولاً الاثنين إلى "منتج" يستغل مواردك ويقدم منافع قيمة إلى زبونك .

3- اعتماداً على فهمك لكلٍ من الحاجات غير المشبعة وعناصر (4م) الخاصة بك ، تقدم حجة فعالة مقنعة بأن منتجك قادر على تلبية الحاجات غير المشبعة الموجودة .

عند هذه النقطة ، يكون "البيع" معبراً عما يكون موثوقًا به وصادقًا بالنسبة لك (حسبما تضمنه عناصر (4م) الخاصة بك) وما سوف يلبى حاجة حقيقية لدى عميلك .. لا شىء رخيص أو غير أخلاقى فى ذلك !

وسوف تكون المرحلتان الثانية والثالثة موضوع الفصل الثامن وبيع المنتج النهائى موضوع الفصل التاسع ، أما الآن فالشىء الأساسى الذى يجب أن تقوم به هو إجراء مسح للأسواق المتاحة لك واكتشاف ماهية الحاجات غير المشبعة فيها ، فحتى تقوم بذلك لن يكون لديك منتج قابل للحياة والاستمرار ، وفى العالم الخالى من الوظائف يكون العامل بلا منتج مثل شركة بلا منتج : فهو قد يكون مشحونًا بالموارد المحتملة ولكنه خارج حلبة المنافسة ، وكم سيكون ذلك مدعاة للخزى لأن هذه المرحلة الأساسية من التسويق مباشرة وعملية بقدر ما هى مهمة ، والخطوات ربما لا تكون مألوفة لك ولكن تعلمها يكاد يخلو من الصعوبة .

• التعرف على أسواقك وحاجاتها :

• الخطوة الأولى :

عالج الأسواق بالتفصيل عن طريق استكمال بيانات القائمة التالية ، حيث يطلب منك البند (أ) - على سبيل المثال - ذكر "المجموعة أو الموقع أو الإدارة أو الفريق الذى تنتمى إليه" . أى هؤلاء هو السوق التى يمكنك أن ترى فيها حاجات غير مشبعة ؟ ويشير البند (ب) إلى مؤسستك ككل - هل ذلك عملى ؟ لابد من إعطاء تفاصيل .

(أ) المجموعة أو الموقع أو الإدارة أو الفريق الذى تنتمى إليه داخل المؤسسة التى تعمل بها :

.....

.....

.....

(ب) المؤسسة التى تعمل بها ككل :

.....

.....

.....

(جـ) جزء آخر من مؤسستك :

.....

.....

.....

(د) الصناعة أو المجال العام الذى تعمل فيه مؤسستك الحالية (أو السابقة) :

.....

.....

.....

(هـ) مهنتك أو تجارتك الفردية :

.....

.....

.....

(و) مجتمعك :

.....

.....

.....

(ز) جماعة أو جالية أو مؤسسة لك بها معرفة :

.....

.....

(ح) أفراد مثلك :

.....

.....

(ط) السوق الجماهيرية العريضة :

.....

.....

• **الخطوة الثانية :**

والآن حدد الحاجات غير المشبعة التى اكتشفتها فى العام الماضى .. تذكر أن عليك أن تكون دقيقًا وأن تعطى تفاصيل . يسأل البند الأول فى هذه القائمة عن "القطعة الناقصة من نمط أو تسلسل ما" .. ولكن أى نمط أو تسلسل ؟ إليك بعض الأمثلة :

- عملية تنفيذ الطلبيات حيث كنت تعمل .
- كيف تحصل أسرة جديدة على معلومات حول إلحاق أطفالها بالمدارس وتقوم بذلك الإلحاق .
- كيف تؤدى مهارة جديدة مطلوبة من قبل إحدى الوكالات الحكومية إلى تنظيم دورة تدرس تلك المهارة لمن يحتاجون لها .

تخيل مثالاً واحداً لكلٍ من الحاجات غير المشبعة :

1- قطعة ناقصة من نمط أو تسلسل ما :

.....

.....

2- فرصة غير مدركة :

.....

.....

3- مورد غير مستخدم :

.....

.....

4- "حدث إشارى" - نجاح أو فشل غير متوقع :

.....

.....

5- تغيير غير مقبول أو معترف به :

.....

.....

6- موقف "مستحيل" :

.....

.....

7- خدمة غير موجودة ولكنها لازمة :

.....

.....

8- مشكلة جديدة أو ناشئة :

.....

.....

9- عقبة فى الطريق ، اختناق ، نقص ، قيد أو نقطة ضعف مزمنة :

.....

.....

10- حد مشترك بين جماعات مختلفة :

.....

.....

• الخطوة الثالثة :

تجمع المصفوفة التالية بين القائمتين السابقتين . فكر فى التقاطعات بين القائمتين ـ كما تمثلها المصفوفة الموضحة فى هذه الصفحة . ضع علامة × فى الخانات التى تتفق فيها حاجة معينة غير مشبعة مع سياق معين : فإذا كنت على علم بوجود "مورد غير مستخدم الاستخدام الأمثل" (3) فى "مجتمعك" (و) ـ مثلاً ـ ضع علامة × فى الخانة و 3 . علّم جميع الخانات التى تمثل بنوداً يمكنك أن تقدم مثالاً لها .

	(أ)	(ب)	(جـ)	(د)	(هـ)	(و)	(ز)	(ح)	(ط)	(ى)
1										
2										
3										
4										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										

• الخطوة الرابعة :

أينما توجد علامة × فى المصفوفة ، تكون أمامك فرصة محتملة ، ولا توجد فرص منظورة أمامك ـ باعتبارك شركة صغيرة ـ إلا عندما تتطابق الحاجة مع عناصر (M) الخاصة بك بطبيعة الحال . اختر من المربعات المعلمة بعلامة × ثلاثة تبدو مثيرة للاهتمام بالنسبة لك ، ثم صف كلاً منها بإيجاز فيما يلى :

⇐ الفرصة الأولى

.....

.....

.....

⇐ الفرصة الثانية

.....

.....

.....

⇐ الفرصة الثالثة

.....

.....

.....

• الخلاصة :

إن هذا المدخل التسويقى لإيجاد عمل قد يبين لك أنك بحاجة إلى معرفة المزيد عن عملائك المرتقبين وحاجاتهم غير المشبعة ، وحتى إذا كانت تلك الحاجات قريبة جداً منك فى المكان الذى تعمل فيه ، فإن اتجاهك المتمحور حول الوظيفة سوف يمنعك من رؤيتها . لا تشعر بالحرج من هذا الجهل مع ذلك ، فهو ببساطة نتيجة طبيعية لرؤية كان عليك أن تعتنقها لكى تحصل على وظيفة أو تحصل على تقويمات جيدة لأدائك للوظيفة أو تنال ترقيات وعلاوات نظير جودة أدائك .. ولا عجب أنك متمحور حول الوظيفة !

إن "الخيال التسويقى" الذى سيكون ضرورياً لبلوغ النجاح فى العالم الخالى من الوظائف شىء يمكنك أن تبدأ فى اكتسابه فوراً ، فأنت بحاجة إلى تخيل أنك بوليس سرى فى قضية ما ، أو كاتب فى مشروع بحثى أو استشارى يحاول معرفة مشكلة شركة ما ، أو طالب يحاول تعلم مادة جديدة (اختر المجاز الخاص بك ، أو ابتكر واحداً يعبر عن النظرة الاستقصائية التى يلزم أن تتوافر لمثل هذا المسوق) إن عليك أن تسأل وتصغى وتفكر من منظور جديد . وبعد مرور ستة شهور من ممارسة هذا الاستقصاء ، سوف تكتسب قدراً كبيراً من المعرفة بسوقك أو أسواقك المحتملة لا يوجد لديك الآن . وإذا افترضنا أنك تشغل وظيفة حالياً ـ لحسن الحظ ـ استخدم تلك الوظيفة كنوع من "الإعانة الطلابية" لإعالتك وأنت تتعلم ، أما إذا لم يكن لك وظيفة ، فربما يحسن بك أن تحاول العثور على

واحدة لتكون سنداً لك ريثما تنتهى فترة دراستك ، ولكن أيًا كان ما تفعله لتسدد الإيجار وفواتير البقالة ، فإن عليك أن تتعرف على الكيفية التى تعمل بها سوقك (أسواقك) وماهية الحاجات غير المشبعة الموجودة فيها .

سوف تقول لك كتب البحث عن الوظائف أن عليك أن تنشئ شبكة من الاتصالات . صحيح أن الأفراد المتفوقين فى التسويق لديهم شبكات جيدة ، لكن الحقيقة المحزنة هى أن ذوى الأداء الأفضل كان لديهم بالفعل شبكات جيدة قبل أن يحتاجوا إليها . وتلك نقطة مهمة جديرة بالتذكر لسببين :

1- أنها تذكرك بضرورة الاستمرار فى هذا المشروع .. الآن .. رغم أن وظيفتك "آمنة إلى حد ما" . الآن هو الوقت المناسب للتحدث مع الآخرين ، سواء فى المؤسسة موضع اهتمامك أو فى المهنة أو التجارة التى تنوى ممارستها .

2- عندما لا يكون لديك شبكة اتصالات ، يخبرونك بضرورة أن تجرى "مقابلات تثقيفية" . وترتبط مشكلتان بهذا النوع من المقابلات . الأولى : أن الأفراد ذوى المعرفة بالفرص يكونون عادة مثقلين بطلبات لإجراء مثل هذه المقابلات . أما المشكلة الثانية فهى أنك عندما تأمل من صميم قلبك فى أن تعرض عليك وظيفة ، قد تفسد الأمر دون أن تدرى فتقول : "هذه مجرد مقابلة تثقيفية . أنا لا أسألك إن كنت تعلم عن أى وظائف ! حقًا ! (بالمناسبة هل تعلم ؟)" . إنك قد لا تتلفظ بالسؤال المذكور بين القوسين صراحةً أبداً ، ولكنه متوارٍ بين السطور فيما تقوله ، وتشى به نبرة صوتك وتعبيرات وجهك ، وعندئذ يشعر الأفراد أنك تتلاعب بهم ويعزفون عن مساعدتك .

ولذا عليك أن تقوم باستقصاءاتك كمشروع متعدد الجوانب ، واضعًا فى ذهنك ذلك المشروع الأكبر كلما تحدثت إلى أى شخص عن العمل . وسوف يتضمن المشروع الأنشطة التالية :

- ليس فقط "المقابلات" الرسمية ، بل كل الأحاديث العرضية التى يثار فيها موضوع العمل .
- قراءة الصحف اليومية والمطبوعات المتصلة بالعمل ، وربما يتعين عليك أن تبدأ فى قص التحقيقات الصحفية أو تسجيل المعلومات حينما تصادفها . خصص وقتًا لزيارة المكتبة للتعرف على أفضل الدوريات المتصلة بالسوق أو الأسواق التى وقع اختيارك عليها .
- القيام بزيارات إلى مواقع العملاء المحتملين للتعرف على الطبيعة على الاحتياجات

الموجودة ، وينبغى عليك أيضًا أن تلتقط أى شىء عن العميل يمكنك أن تضع يديك عليه بصورة قانونية وتقرأه بعناية .

إن بيت القصيد هناك أن عليك أن تعرف عميلك على نحو لم يكن مطلوبًا منك حيال رب عملك ، فأنت تبحث عن حاجات غير مشبعة . فى عالم الوظائف كانت تقع على عاتق رب العمل مسئولية ترجمة تلك الحاجات غير المشبعة إلى مهام ، وتكليف الموظفين الموجودين بأداء بعضها ثم تحويل الباقى "إلى طلبات وظائف" تصبح فيما بعد "فرصًا وظيفية" .

غير أن انتظار حدوث ذلك ثم التقدم بطلب التوظيف لم يعد ملائمًا ، والسبب الأول لذلك أن رب العمل يحاول خفض التكاليف ، ومن ثم فهو لا يريد استخدام المزيد من الموظفين العاملين بدوام كامل لأجل طويل ، أما السبب الثانى فهو أن شخصًا عليمًا ببواطن الأمور داخل الشركة تصله دائمًا معلومات عن الوظيفة المطلوب شغلها قبل أن تتحول إلى فرصة وظيفية وينبه صديقًا لها . أما السبب الأخير فهو أن منهج التركيز على الوظيفة قاصر عن فهم وإدراك ما يبحث عنه العميل حقًا : وهو حل لحاجة محددة غير مشبعة . إن ما يبحث عنه العميل حقًا هو "منتج" من نوع ما ، وسوف تكون كيفية الدمج بين عناصر (4P) الخاصة بك ومعلوماتك السوقية وتحويل الاثنين إلى منتج هى موضوع الفصل التالى .

الفصل الثامن

ابتكار منتجك

« ليس رب العمل هو من يدفع الأجور - فهو يتعامل مع النقود فقط ، بل إن المنتج هو الذى يدفع الأجور » .

هنرى فورد Henry Ford

• لم يحسُن بك أن يكون لك (منتج) :

حينما ألفت كتابى "التحول الوظيفى" ، أدرجت فيه صفحتين عن ابتكار منتجك . فى ذلك التحليل العام كان الموضوع ثانويًا ، اما فى هذا الدليل فإن موضوع ابتكار المنتج محورى ، لأن هذا المنتج هو ما يشتريه عميلك ، والقول بأنك "تبحث عن وظيفة" معناه الانحراف عن مدار عصرنا الخالى من الوظائف لأن ما تفعله حقيقةً هو بيع منتج للعميل .

لقد حدث تحول ضخم فى هيكل الفرص فى اقتصادنا وأصبح الموضع الحالى للفرصة (مثلما سنرى فى الفصل الأخير) هو الحاجات غير المشبعة للعملاء ، ومع الاتجاه نحو تفتيت المؤسسات الكبيرة سيكون كثير من العملاء الذين ستخدمهم هم المديرون والمسئولون التنفيذيون فى تلك المؤسسات والذين اعتادوا أن يلبى الموظفون الدائمون حاجاتهم ، أو يمكن أن يكونوا مديرى وقادة المنشآت المنفصلة عن المؤسسات التى كانت كبيرة فى السابق ، وهؤلاء يفتقرون الآن لموظفين يؤدون كافة الأعمال داخليًا ، وفى أى الحالتين يزداد احتمال اتجاه العملاء خارج مؤسساتهم لتلبية حاجاتهم .

ولكن عليك أن تفهم طبيعة ما يبحث عنه هؤلاء العملاء . إنهم لا يبحثون عن "مرشحين جيدين" أو "مهنيين جيدى التدريب" أو "عاملين ذوى خبرة" أو أيٍ من العناصر الأساسية الأخرى فى عملية شغل الوظائف ، بل يبحثون عن حلول لمشكلاتهم وسبل لإشباع حاجاتهم .. بعبارة أخرى : هم يبحثون عن "منتجات" . هؤلاء العملاء

يبحثون عن منتجات حتى عندما تكون الأوقات عصيبة إلى الحد الذى يجعل الحصول على "وظيفة" أمراً بعيد المنال .

ومع ذلك عندما أسأل معظم الناس عن "منتجهم" ، أرى على وجوههم نفس الحيرة التى تبدو عليهم عند سؤالهم عن "سوقهم" ، ويدور حوار كالتالى :

- سألنى المدير : "هل تقصد منتج الشركة ؟" .
- فأجبته : "كلا .. أقصد منتجك" .
- قال المدير : "ولكنى أعمل فى إدارة شئون العاملين" .
- "عظيم .. مجال جيد .. ولكن ما هو منتجك ؟"
- "أنا أخصائى تعويضات ومزايا" .
- "دور مثير للاهتمام ، ولكن ما هو منتجك ؟" .
- قال : "التعويضات والمزايا" ، آملاً أن تكون إجابته صحيحة ؟

ولكننى أحسست من نبرة صوته المترددة أنه لم يفهم قصدى .

- "ليس هذا منتجاً حقيقياً" فالمنتج هو شىء يشتريه شخص ما . إنه يمثل حلاً لمشكلة ، ويمنح ميزة ويلبى حاجة ويستغل إمكانية ، أما نظم التعويضات والمزايا فهى مجرد أثاث تنظيمى" .
- "كلا إنها ليست كذلك ، فهى تحفز الأفراد وتوصل الأولويات وتساعد الأفراد على إعالة أسرهم ، وتجسد العقد السيكولوجى المبرم بين الشركة وعامليها !" (يمكنك أن تستشف من كلام هذا المدير أنه يعرف قيمة عمله ويؤمن به حقاً) .
- "لقد بدأت تنفعل الآن .. إن الشركة بحاجة إلى أن تكافئ عامليها لكل هذه الأسباب ، ومن هنا فنظام التعويضات والمزايا ضرورى وذلك يبرر وجود إدارتك ، ولكن ماذا يبرر وجودك أنت ؟ ما الذى تقدمه (أو يمكن) أن تقدمه وتستحق أن يدفع لك أجر أسبوعى عنه ؟ ما الذى يمكنك أن تفعله لتجعلهم يقولون عن أجرك : لقد ذهب هذا المال إلى من يستحقه ! هل أضاف ذلك الشخص فعلاً قيمةً إلى ما يحصل عليه عملاؤنا مقابل ما يدفعونه من نقود!" .

يمكنك أن ترى إلى أين تسير محادثة كهذه ، وإن كان على أن أعترف بأنها حتى عندما

تبلغ هذا المدى ، يمكن أن تستغرق وقتًا طويلاً لتصل إلى نتيجتها المنطقية . وتكمن الصعوبة فى أنه بالرغم من أن المؤسسات تتكلم كثيراً عن "الأنشطة ذات القيمة المضافة" و"التأكد من أن كل شىء نقوم به يعود بالنفع على عملائنا" ، إلا أن الأفراد لا يمكنهم استيعاب هذه الأفكار فعلاً إلا عندما ينزعون من عقولهم صورتهم كأفراد تم استخدامهم لكى "يؤدوا وظائفهم" . وإخبار الأفراد بذلك لن يحدث تغييراً حقيقياً فى إدراكاتهم أيضًا . فكل ما يسمعه الأفراد هو أنه يحسن أن تسهم وظائفهم فى المنفعة النهائية التى يتلقاها العميل ، وإلا فسوف يفقدون وظائفهم .. إنها الوظائف .. الوظائف .. الوظائف ! ولكن ثمة تغيير يجرى ، ليس لأن شخصًا ما يضغط من أجله ، أو لأن المدير العام التنفيذى يريده أو لأن اللوائح والقوانين الحكومية تشجع عليه أو لأن الاستشاريين أمثالى يتحدثون عنه .. بل إن التغيير الذى أقصده تحركه وتدفعه القوى الست التى حددتها فى الفصل الأول :

1- العمل المعرفى : وهذا يكون تقسيمه إلى وظائف تقليدية طويلة المدى أصعب كثيراً من العمل الجسدى الذى ساد فى العصر الصناعى ، ويحتمل بدرجة أكبر أن يتطلب تجميع العاملين فى صورة فرق قصيرة العمر متعددة الوظائف . علاوة على ذلك يتميز العمل المعرفى بقصر دوراته الإنتاجية ودورات حياة منتجاته ، وهو الأمر الذى يجعل الأنساق التنظيمية الثابتة عائقًا .

2- تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات : وهذه تجعل العمل المعرفى ممكنًا ولكنها تسمح أيضًا للمؤسسة بنشر وتشتيت عامليها وفصل المجموعات المؤدية لمهام مترابطة ، وإسناد مهام إلى مجموعات لا تشكل جزءاً من المؤسسة . وتعمل تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات أيضًا على تسريع وتيرة التغيير الذى يتوجب على المؤسسة أن تتعامل معه .

3- سرعة التغيير : هذه السرعة تشكل سببًا ونتيجة للبندين الأول والثانى أعلاه ، وتستلزم من المؤسسات التخلى عما يبطئ الدورة التى تبدأ بالتعرف على حاجات العميل ، مروراً بتصميم وإنتاج وتوزيع منتج ما وانتهاءً بتقديم المزيد من الخدمات للعميل الشاعر بالرضا .

4- الاستجابات الإدارية لازدياد حدة المنافسة : كل شىء من إعادة الهندسة إلى إدارة الجودة الكلية TQM إلى الفرق المدعمة بالسلطات والصلاحيات والمدربة على أداء

وظائف متعددة ، فكل واحد من هذه المجهودات يضيف تغيرات جديدة إلى التغيرات القديمة ويسهم أكثر وأكثر فى تآكل حدود الوظيفة التقليدية .

5- تفكيك المؤسسة : كل العوامل تصب - مثل روافد النهر - فى الميل لتفكيك المؤسسة التقليدية المتكاملة إلى الأنشطة الأساسية التى يتكون منها عملها وإلى ربط تلك الأنشطة بشكل أقل إحكاماً مما كانت عليه فى الماضى ، ويتم بعد ذلك إسناد بعض هذه العناصر المفككة إلى عاملين ليسوا موظفين بدوام كامل ولأجل طويل .

6- السوق الناشئة بواسطة أبناء الجيل الشاب الجديد : وهذه رفعت الطلب على المنتجات ذات الطابع الفردى والفورية والتى تحمل قيمة مضافة ، وكل هذه أمور تتطلب أنماط العمل التى ذكرناها أعلاه . يضاف إلى ذلك ، أنه نظراً لما يتمتعون به من عقلية "الوكيل الحر" ، يميل أبناء الجيل الجديد للانطلاق للعمل بمفردهم ، وحتى عندما يشغلون وظائف يجدون قيود الوظائف التقليدية أكثر مشقة وإرهاقاً مما وجدها آباؤهم .

والآن .. وقد استعرضنا القوى الفاعلة فى مكان العمل المعاصر ، يمكننا أن نقول إن الوظائف لا تبطئ الأشياء فحسب ، بل إنها أيضاً لا تؤدى إلى تعظيم منافع المؤسسة الجديدة ولا تتوافق وتنسجم مع حاجاتها ، فبقدر ما صارت المؤسسة الجديدة "موجهة نحو السوق" بدرجة تفوق كثيراً ما كانت عليه المؤسسات السابقة لها ، فإنها "موجهة نحو السوق" داخلياً أيضاً .

ولكى تخدم السوق الداخلية الخاصة بها ، لا تحتاج مؤسسة ما بعد العصر الصناعى إلى موظفين موالين (لا يفهمون حتى أن المؤسسة عبارة عن سوق) ، بل إلى موردين ملتزمين ذوى عقلية سوقية يزودون المؤسسة بما تحتاج إليه من منتجات أو خدمات ، وهذا هو السبب فيما أذهب إليه من أن الشخص الذى يتمنى اتخاذ خدمة مثل هذه المؤسسة محوراً لحياته العملية ، يجب عليه أن ينسى أمر الوظيفة وأن يبتكر - بدلاً من ذلك - منتجاً يلبى واحدة من حاجات المؤسسة النوعية الملحة .

• لماذا (منتج) وليس (خدمة) :

يعود السبب فى إصرارى على استخدام مصطلح "منتج" إلى أن الأسواق - وخاصة السوق الداخلية - تفضل المنتجات ، فمعظم المؤسسات تؤثر النمط المعاملاتى الذى يجسده

المنتج ، حيث يتم تحويل المدخلات إلى مخرجات ويكون الناس ملزمين بدفع قيمة ما يحصلون عليه ، كما أن المنتجات تسد الفجوات التى تصنعها الحاجات غير المشبعة ويسهل بيعها أو شراؤها حسب الحاجة ، ووضع موازنات لها ، وتبريرها على أساس التكلفة والعائد .

ويفضل كثير من الموظفين التحدث عن "الخدمات" التى يؤدونها لرب عملهم ، ولكن هناك أسباب عديدة تجعل هذا المصطلح غير عظيم الفائدة :

- الخدمات منتشرة وتأتى بسهولة من الحاجة غير المشبعة التى ينبغى أن تخدمها .
- الخدمات مصطلح متحفظ بشكل متأصل ، واحتمال تغيره بتغير الموقف أقل منه بالنسبة للمنتج ، فضلاً عن أن عالم المنتجات يعنى ضمناً الابتكار وأنساق العمل المتغيرة .
- تأييد الخدمات أو التشكيك فيها على أساس التكلفة والعائد أصعب وأقل شيوعاً لأنها مُعْرفة بشكل أقل تحديداً ووضوحاً من المنتجات .
- تحتكم الخدمات للتفضيلات الخاصة للعميل أكثر مما تفعل المنتجات التى يحتمل أن ترتبط بشكل أكثر مباشرة بحاجة تنظيمية يمكن التعرف عليها .

كل هذه الأمور تجعل تقرير قيمة الخدمات بالنسبة للمؤسسة وفقاً لمقاييس معايير موضوعية أشق وأصعب . إننى لا أنكر قيمة وجدوى التميز التقليدى بين المؤسسات المنتجة للمنتجات والمؤسسات التى تقدم خدمات ، بيد أنه يجب ملاحظة أن هذه التفرقة تزداد غموضاً باستمرار ، مع اكتشاف شركات الحاسب الآلى أن "تقديم خدمات نظم المعلومات الإدارية MIS" هو "منتجها" وتنافس المؤسسات الصحية HMO على أساس من يخدم منتجه الخاص بالرعاية الصحية حاجات المشترى بشكل أفضل . أما على جانب العامل ، فإن تعريف ما يبيعه الإنسان بأنه منتج يفرض على البائع قواعد ضابطة أكثر مما يفرضه تعريفه بأنه خدمة ، وكلمة "منتج" تقودنا بشكل متأصل إلى التفكير فى المنافع التى تتحقق للعميل ، وما يميز المنتج عن المنتجات المنافسة والعلاقة بين السعر المدفوع والقيمة المضافة ، وإطلاق مصطلح "منتج" على ما ينتجه الفرد يتوافق مع الفكرة الجديدة التى تنظر للفرد على أنه مؤسسة مصغرة تخضع لنفس القوى والقيود التى تخضع لها المؤسسات الكبيرة . بتعبير آخر : تحويل "العمل" إلى "توريد منتج" يساعد فى توعيتنا بواقع العالم الذى يوجد فيه عملاؤنا .

• كيف يخلق التغير الفرص المتصلة بالمنتجات :

لقد أشرنا من قبل إلى أن التغير يخلق فرصًا جديدة ويدمر الفرص القديمة ، وهذه العملية يمكن مشاهدتها بوضوح حينما تتعرض صناعة ما لحدث مفاجئ يغير أسلوب أداء العمل .

ولقد وقع مثل هذا الحدث قبل سنوات عدة فى صناعة السفريات ، حيث ظل وكلاء السفر يعيشون عند حافة عالم السياحة ورحلات شركات الطيران السريع التغير لعقود طويلة دون تغيير العناصر الأساسية للخدمة الموحدة قياسيًا (وأعنى "خدمة" وليس "منتجًا") التى كانوا يتقاضون عنها عمولة الـ 10% المعهودة . وفى عام 1995 أعلنت شركة دلتا أير لاينز Delta Air Lines أنها لن تدفع تلك العمولة بعد الآن ، بل ستدفع بدلاً منها رسمًا ثابتًا قدره 25 دولاراً (ذهاب أو إياب فقط) و 50 دولاراً (ذهاب وإياب) على التذاكر المحلية ، وسرعان ما حذت شركات الطيران الأخرى حذوها تحت وطأة المنافسة وتصاعد التكاليف وهكذا .. أصاب السوق التى كان وكلاء السفر يعملون فيها تغير درامى بين عشية وضحاها .

جاء رد فعل وكالات السفر شبيهًا برد فعل الموظفين الأفراد عندما تتغير قواعد لعبة التوظيف تغيراً دراميًا . فهاجت وماجت وأرغدت وأزبدت ، وشرعت تبحث عن سبل لترشيد نفقاتها ، وتشبثت بالبقاء أملاً فى أن تخور قوى منافسيها أولاً فيخرجون من حلبة المنافسة ، غير أن بعض وكلاء السفر اعتبروا الوضع الجديد رسالة من نوع مختلف تمامًا : إشارة مفادها أن الوقت قد حان للتوقف عن تقديم خدمة تقليدية نوعًا ما وابتكار منتجات متميزة لتلبية حاجات معينة غير مشبعة .. وجاءت النتائج متنوعة ومبهرة :

- أعادت وكالة سفريات تراڤيلفيست Travelfest تعريف منتجها ومكانها ، فلم تعد التذاكر منتجها ولا وكالة السفريات مكانها ، بل أصبح المكان الآن هو متجر والمنتج هو أى شىء قد يحتاجه المسافر من أجل رحلته مثل أجهزة تنقية المياه ، وطلبات التأشيرات ، كتب الأسفار ودورات فى أى موضوع من تحدث الأسبانية إلى كيفية التعامل مع الخوف المرضى من السفر بالطائرات و (بالطبع) التذاكر .
- أعادت وكالة سفر اسبن تراڤيل Aspen Travel تعريف المنتج بصورة مختلفة ، فقد اختارت هذه الوكالة شركات إنتاج الأفلام السينمائية وأعادت تعريف منتجها بأنه أى شىء قد تحتاجه تلك السوق ، مثل كيفية الحصول على كابينة شركة ايه تي آند تي AT&T

للاتصال بموقع تصوير فى مدينة بيليز Belize ، أو كيف يمكن نقل طيور بطريق إلى مدينة مواب Moab بولاية يوتاه دون أن تصاب بضربة شمس ، أو كيف يمكن معالجة مسألة تغيير وجهة طاقم مكون من 20 شخصًا فى آخر دقيقة .

- أعادت وكالة السفريات بى سى تراڤل PC Travel تعريف المنتج على نحو مختلف ، عن طريق جعل طريقة تفاعل العميل مع الشركة مختلفة إلى حد أدى إلى تغير كل ما عداها ، فبدلاً من أن تكون التذكرة شيئًا يذهب المرء لشرائه مثل رغيف الخبز ، وضعت وكالة PC Travel عملية الحجز وإصدار التذاكر برمتها على شبكة الإنترنت ، ويوجد الآن 70 ألف مستخدم مسجلون لدى الشركة ، ويمارسون التجارة الإليكترونية وليس التسوق بنظام التجزئة .

ويتمثل السبب فى تأييد فكرتى بأمثلة تنظيمية وليس أمثلة فردية فى أن العلاقة بين البائع والعميل والدور الجوهرى الذى يلعبه المنتج المعرف جيداً فيها تسهل رؤيتها فى ذلك السياق التسويقى المألوف ، ولكن تذكر أنك أنت نفسك مؤسسة مصغرة الآن ، ويكاد يكون أى شىء تقدمه لمؤسسة منخرطًا فى منافسة مع شىء تقدمه مؤسسة أخرى ، "حقيقية" ، ولذا عليك أن تعتاد التفكير من منظور تلك المصطلحات ، هذا إلى جانب أن هذه الأمثلة تساعدك على إدراك وثاقة صلة عشرات الأمثلة التى يمكن أن تعثر عليها كل أسبوع فى الصحف والمجلات المعنية بالأعمال .

• تصور السوق :

حينما تشرع فى التفكير فى الكيفية التى ستطور بها منتجك ، عليك أن تتذكر مدى أهمية تكوين رؤية أو تصور واضح لسوقك ، فالناس يتحدثون عن جعل مؤسستك أو ذاتك مختلفة ، ولكن يغيب عنهم فى أغلب الأحيان أن إحداث هذا الفرق والتمايز يكون سطحيًا ما لم يقم على نظرة متميزة للسوق ، وهذا التمايز السطحى هو فى حقيقة الأمر ما يعطى مفهوم "إعادة اتخاذ وضعك" Repositioning فى السوق سمعته بأنه مجرد تشدق لفظى لا يغير أى شىء تغييراً حقيقيًا ، أما ما يكون تصوراً أو رؤية لسوق مختلفة فهو الذى يؤدى إلى نتائج عميقة باقية .

ولنتخيل معًا أنك قررت أن عناصر (4P) الخاصة بك تشكل منتجًا وثيق الصلة بك

شخصيًا ويروق لك جدًا ، وأنك تأمل أيضًا فى أن تتمكن من تحويل كونك أمريكيًا من أصل أفريقى إلى ميزة ومصدر قوة ، وتريد لمنتجك أن يكون شيئًا يحسن العالم (رغبة) ، وأنك تجيد شرح وتعليل الأشياء ، خاصة جعل الناس ينظرون للأمور من منظور جديد (قدرة) ، وأن مزاجك متوافق مع الاتصال بين الأشخاص والتعلم والنشاط الجماعى .

ولذا تقرر أن منتجك سيكون برنامجًا تدريبيًا حول التنوع ، فهو لا يتفق مع عناصر (م4) الخاصة بك فحسب ، بل إن كل إنسان تقريبًا يعى أن المؤسسات بحاجة إلى عون لحل المشكلات المتصلة بالتنوع . حتى الآن كل شىء يسير على ما يرام .. ولكنك ستحتاج هنا للعودة إلى قضية التسويق مرة ثانية لتجعل المنتج متمايزًا بدرجة تؤهله للتصدى لحاجة يمكن التعرف عليها ومع ذلك ما زالت غير مشبعة . فى حالتنا هذه : لمن سيوجه برنامج التنوع هذا على وجه التحديد ؟

- هل سيوجه لعالم أو أمة بأسرها محتاجة إلى تعلم كيف تتعايش بنجاح مع الفروق والاختلافات المسببة للخلاف والشقاق فيها ؟
- هل هو موجه للمديرين التنفيذيين الذين بدأوا يدركون أن مؤسساتهم سوف تضار إذا أقيمت ضدهم دعاوى قضائية محاطة بقدر كبير من الدعاية والضجة ؟
- هل يستهدف قادة الفرق ذوى العقلية التقليدية الذين هم الآن فى أمس الحاجة إلى تعلم كيف يفجرون ويستخدمون مواهب وطاقات الفرق الشديدة التنوع التى يتولون قيادتها ؟
- هل يستهدف الموظفين المتفردين من الناحية الفردية ، والذين يحتاجون إلى تعلم كيف يسهمون فى جهد مشترك ويظلون فى الوقت ذاته صادقين مع أنفسهم ؟

والآن دعنا نتخيل أن فكرة هذا المشروع وانتك عندما سمعت إشاعة مفادها أن شركتك القديمة مهتمة بعقد "تدريب على التنوع" ، ولكن ربما يكون ما لم تسمعه هو إلى أى المجموعات المذكورة أعلاه سيوجه هذا التدريب ، بل وربما لم تكن الشركة نفسها تعلم بعد ، وهنا يأتى دورك : فمن ضمن المهام التى يفرضها اختفاء الوظائف على العامل الفردى التعاون مع العميل فى سبيل تحديد المهمة المطلوب أداؤها ، وإلى أن تحدد جمهورك لن يكون لديك منتج تبيعه ، بل سوف تبيع "علاجًا أو دواءً عامًا لجميع الأمراض" ، وعندئذ ستكون فرص نجاحك ضئيلة .

• ليس من الضرورى أن تختار حقلاً جديدًا أو ثوريًا :

نورم برودسكى Norm Brodsky رجل أعمال أنشأ عددًا من الشركات الصغيرة الناجحة ، وهو يقول إن معياره الأول لاختيار السوق التى يريد دخولها هو "مفهوم متداول منذ 100 عام أو يزيد" ، ولكنه يستدرك معترفًا بأنه لا يعنى حرفيًا قرنًا كاملاً من الزمان بل يقصد "أن ذلك المفهوم ينبغى أن يكون راسخًا وأن يفهمه الجميع فهو ليس جديدًا أو ثوريًا" - لماذا ؟ "لأن لا شىء أكثر تكلفة من توعية سوق ما" .

ليس من الضرورى أن تتفق مع برودسكى فى تفضيله للمنتجات التى يمكن أن يدرك العملاء أنها مفيدة ونافعة منذ اليوم الأول ، فأنا نفسى لم أتبع هذه القاعدة ، وذلك لأن عناصر (م4) الخاصة بى تجعلنى استمتع بالعمل فى الأسواق التى لا تكون مفهومة تمامًا بعد سواء من جانب زبائن مكوناتها أو مقدمى المنتجات الآخرين . إننى أراها مثيرة .. فلا أكاد أشرع فى الكتابة عن برنامج التنوع غير محدد المعالم بعد حتى أبدأ فى تخيل الطريقة التى سأقنع بها المسئولين التنفيذيين والمديرين بأهميته . بيد أن برودسكى Brodsky على حق ، فتوعية سوقك لكى تدرك أنها سوق تتطلب وقتًا وطاقة وأفكارًا جديدة والصبر على النتائج البطيئة .

إن الاقتصاد زاخر بالمنتجات الناجحة التى لا يدرك العميل أو الزبون أنها نافعة إلا بعد أن يتم تطويرها : فالسيارات الفان الصغيرة ماركة دودج Dodge وكاسيت سونى النقال Sony قالت عنهما جماعات بؤرية من الزبائن فى المراحل المبكرة من تطويرهما أنهما غير مثيرين للاهتمام ، ويمكن للمرء أن يتصور ردود الفعل : "دعنى أرى إن كنت فهمت قصدك . سوف تصنع وحدة هاى فاى يمكن للناس ارتداؤها حول خصورهم .. ألن تكون ثقيلة ؟ وتقول أنها ستكون أكبر قليلاً من علبة السجائر ؟ إننى أريد أن اسمع موسيقى وليس تشويشًا" .

أما معيار نورم برودسكى Norm Brodsky الثانى فالتفكير فيه أكثر فائدة بالنسبة للعامل غير المعتمد على الوظيفة : "إننى أريد وضع عمل "عتيق الطراز" ، ولا أعنى بذلك أنه "موضة قديمة" بالضرورة ، بل أتحدث عن مجال أعمال الجانب الأكبر من منافستك فيه غير مساير للزبون" . ويعنى ذلك فى الغالب الاتجاه فى سوقك نحو الأجزاء التى

تخلفت عن ركب التغيرات التى لحقت بأجزاء أخرى - مثل عمليات المكتب الخلفى بشركة تفوقت على بقية الشركات المماثلة فى مجالات التسويق وخدمة العملاء . لكن نفس موقف "التخلف عن الركب" هذا يمكن أن يوجد حيث يكون جزء عميلك من المؤسسة قد انطلق إلى الإمام أسرع من بقية الأجزاء الأخرى ، وذلك لأنه عندما يتقدم جزء واحد على سائر الأجزاء الأخرى ، تتحول الحدود المشتركة بينه وبين بقية المؤسسة إلى مناطق تكتنفها المشكلات بالتأكيد ، ويغلب عليها سوء الفهم وتعارض الأغراض والمقاصد والحاجات غير المشبعة بل وأيضًا غير المحددة بعد .

أما معيار برودسكى Brodsky لاختيار منشأة أعمال تستحق الإنشاء فهو وجود شريحة مختارة من السوق Niche ، وتناظر هذه فى مصطلحاتنا الحاجة غير المشبعة المحددة تحديداً جيداً جداً ، وهو يضرب مثلاً لهذه الشريحة بإحدى شركاته الناشئة الجديدة ، وهى شركة لتخزين السجلات تحت اسم سيتى ستوريدج Citi Storage . لقد كانت معظم شركات تخزين السجلات مجرد أماكن لإيداع الملفات القديمة ، وكان الوصول إلى تلك الملفات - حينما تنشأ حاجة إلى ذلك - عسيراً إلى حد كان يدفع المؤسسات إلى التخلى عن المحاولة أحيانًا ، حتى عندما تكون فى حاجة حقيقية للحصول على المعلومات . وكان الاستثناء الوحيد لاستراتيجية "ضع الملفات وانسها" منشأتين ضخمتين متطورتين من الناحية الفنية كانتا تقعان بعيداً فى الريف ، الأمر الذى أشعر الشركات أنها معزولة عن سجلاتها .

ولقد تمثلت شريحة برودسكى السوقية فى منشأة متطورة فنيًا يقع مقرها بإحدى المدن ، ورغم اكتظاظها بالصناديق المكدسة بالسجلات ، إلا أن استرجاع السجلات يتم بسرعة بفضل استخدم الأجهزة الآلية . من منظور مصطلحاتنا ، يمكن أن نقول إنه وجد حاجة غير مشبعة فى السوق ثم ابتكر منتجًا لتلبيتها ، ومن ثم فإن نجاح سيتى ستوريدج Citistorage لا يدعو للاستغراب .

ليس من الممكن فقط أن يكون منتجك فى حقل تقليدى نوعًا ما ، بل يمكن أن يمثل فعليًا عودة لعقارب الساعة إلى الوراء ، حيث يمكنك من خلاله أن ترجع شيئًا كانت له أهمية يومًا ما ثم ضاع فى الطريق . خذ مثلاً مكتبة بلاك أوك بوكس Black Oak Books - وهى عبارة عن مكتبة مستقلة بمدينة بيركلى Berkeley بولاية كاليفورنيا . زبائنها هم

القراء المحنكون والباحثون فى تلك البلدة الجامعية ، وقد شيدت سمعتها أصلاً على أنها المكان الذى يجد فيه الإنسان الكتب المستعملة والنادرة الجيدة .

على أن المكتبة غيرت بؤرة تركيزها على مر السنوات ، تاركة وراءها ذلك المنتج ، وتحولت إلى مصدر جيد للكتب الجديدة ببساطة . لقد كان العمل أيسر ، فقد تطلب معرفة أقل وكان طرح المنتج يتم بشكل أسرع كثيراً ، ولكن السلاسل القومية الكبيرة - بما لديها من أسعار مخفضة ومكتبات ضخمة وموازنات إعلانية مبالغ فى حجمها - دخلت سوق مكتبة بلاك أوك ، فبدأت الخسائر تنهال على رأسها . وبعد فترة عصيبة من دراسة الذات تحولت بلاك أوك إلى الاتجاه العكسى وعادت إلى الاعتماد بشدة على منتجها السابق : الكتب المستعملة ، فجاءت النتائج فى غاية النجاح ، إذ تمكنت من خفض ديونها بمقدار النصف وتحويل خسائرها الثقيلة إلى أرباح ثابتة متنامية .

حينما يكون المجتمع موجها نحو الابتكار كمجتمعنا ، يسارع الناس (والشركات) إلى نبذ المنتجات التى ينكمش حجم سوقها ، غير أن هذه الأسواق الآخذة فى الانكماش قد توفر فرصًا قوية للغاية للمنتجين الملتزمين بسبب ما يسمى أحيانًا بظاهرة "رجل الثلج الأخير" . ومن الواضح أن أعمال تسليم الثلج لم تعد كسابق عهدها فى أيام صناديق الثلج ، ولكن حينما يتناقص عدد الموردين حتى يصل إلى مورد واحد ، يحصل هذا المورد على كل الأعمال المتاحة - وتلك قد يكون قدرها كبيراً . وهذا هو السبب - مثلاً - فى أنه ما يزال هناك صناع مزدهرون لسياط العربات التى تجرها الجياد ، والصمامات المفرغة اللاسلكية .

• الطريق الفردى إلى المنتج :

إن من المفيد تتبع عملية ابتكار المنتج هذه فى حياة العامل الفردى غير المعتمد على الوظيفة . خذ مثلاً ويليام جبسون William Gibson - الذى يعمل حاليًا مسئولاً تنفيذيًا . لقد بدأ مسعاه وراء منتج بالعمل كسائق شاحنة لتسليم الصحف أثناء دراسته الجامعية ، ورغم أن وقتًا طويلاً مر قبل أن تثبت تلك الخبرة أنها مزية ومصدر قوة ذو علاقة وثيقة ببقية عناصر (4م) الخاصة به ، إلا أن خبرته وإعجابه بطريقة تسليم صحيفة فيلادلفيا إنكويرر Philadelphia Inquirer تبين أنهما عظيما القيمة .

فى هذه الأثناء أصبح جبسون مبرمجًا للحاسب الآلى ثم مديرًا للمبرمجين . وفى النهاية وصل بعمله واجتهاده إلى منصب رئيس شركة ساينتيفيك تايم شيرنج Scientific Timesharing التى كان منتجها الوقت على الحاسبات الكبيرة الخاصة بتلك الشركة . وحينما اقترب ذلك المنتج من نهاية عمره الافتراضى ، بدأ فى البحث عن حاجة أخرى غير مشبعة وطريقة أخرى لاستخدام موارده . أدرك جبسون أن شركته تمتلك القدرة على تتبع ورصد المعاملات العالية التعقيد - مثل الوقت المتراكم المنفق فى استخدام الحاسب الآلى - فبحث عن سوق محتاجة لذلك المورد . وكانت شركة وال - مارت Wal-Mart وغيرها من شركات تجارة التجزئة بصدد تحويل حاجتها إلى خفض المخزون إلى حلقة وصل معتمدة على استخدام الحاسب الآلى فى الوقت الحقيقى بين الموزعين والمحلات اسمها تبادل البيانات الإلكترونية Electronic Data Interchange (EDI) ، فترك العمل بشركة ساينتيفيك تايم شيرنج Scientific Timesharing وأسس شركة لتوريد البرمجيات تحت اسم مانيوچيستيكس Manugistics ، مكيفًا التكنولوچيا الخاصة به مع سوق EDI واصبح مورد EDI لشركة وال مارت ، وبفضل ذلك النجاح سرعان ما أصبحت 14 من أكبر سلاسل محلات البقالة فى البلاد زبائنه أيضًا .

وفى وقت أقرب ، ومن خلال التجاوب مع حاجة أخرى غير مشبعة تمكن جبسون من مضاعفة إيرادات شركة مانيوچيستيكس Manugistics فيما بين 1993 ، 1996 ، وماذا كانت الحاجة الجديدة ؟ الشركات الصناعية الراغبة فى زيادة سرعة تحويلها المواد إلى منتجات والطلبيات إلى كميات مسلمة عن طريق تحاشى ظهور فجوات فى سلسلة التوريد .. وكان هذا هو المجال الذى تحولت فيه خبرة جبسون كسائق سيارة تسليم إلى ميزة ومصدر قوة . وقد استعانت شركة تيمكين ستيل للصلب Timken Steel بشركة مانيوچيستيكس Manugistics لزيادة إنتاج منشآتها القائمة بنسبة 15% نظير جزء ضئيل من مبلغ الـ 20 - 30 مليون دولار الذى كانت ستنفقه على توسيع مصانعها للحصول على نفس النتيجة ، وهذه التكنولوچيا الجديدة هى ما يطلق عليها مدير الأبحاث بواحدة من كبرى شركات الحاسب الآلى الاستشارية فى البلاد "ناحية استخدام الحاسب الآلى الأكثر سخونة فى عالم الشركات والمؤسسات الأمريكية الآن" .

إن تجربة جبسون توضح السبب فى مواصلتى تسمية ما ينتجه العامل غير المعتمد

على الوظيفة "منتجًا" ، فبرمجيات جبسون تقدم خدمة ، ولكن فى هذا العالم حيث تشترى الأشياء بواسطة أناس يبحثون عن سرعة أكبر وتكلفة أقل ، تناقش تلك الأشياء كمنافع للمنتجات بمنتهى السهولة ، وتنقلنا تلك الحقيقة خطوة واحدة أخرى فى مناقشتنا : إنك بحاجة إلى ابتكار منتج ولكن ما ستبيعه حقيقةً ليس المنتج ولكن المنافع التى يقدمها ، ولكى تقوم بذلك ، عليك أن تفهم الأوجه المحددة التى سيستخدم فيها منتجك . أؤكد من جديد : ادرس سوقك وحاجاتها غير المشبعة ! وعندئذ يمكنك أن تقدم منتجك إلى عميلك باعتباره حلولاً لمشكلات محددة .

• تطوير منتجك :

فى أحد المؤتمرات بنيوجيرسى ، سمعت إحدى المسئولات التنفيذيات تتحدث عن تغيير أصاب حياتها العملية نتيجة لاكتشافها لمنتج . كانت هذه السيدة تعمل مديرًا للتسويق بشركة نابيسكو Nabisco ، ولكن رغبتها الحقيقة كانت العمل فى مجال الخدمات المالية ، ومع ذلك ففى قرارة نفسها كانت قانعة بتسويق البسكويت إلى أن أدركت أن منتجها الحقيقى هو قدرتها على خلق سوق لشىء جديد - ليس فقط نوعًا جديدًا من البسكويت ولكن أى شىء جديد . ومع ذلك الاكتشاف بدأت تقدم نفسها بشكل مختلف تمامًا للعملاء وأرباب العمل المرتقبين وانتهى بها الأمر إلى أن تصبح مدير تسويق لصندوق أسهم جديد . وفى سياق الكلمة التى ألقتها أثناء المؤتمر ، شددت هذه السيدة على أن المسميات الوظيفية تصرفنا عن الاهتمام بالمنتج الذى يمكننا أن نقدمه إلى عميل ما ، موضحةً قصدها بقولها أن كتبة الملفات يحصلون باستمرار على وظائف كـ ... كتبة ملفات ، ولكن إذا أمكن لهم أن يروا أنفسهم كخبراء فى "استرجاع المعلومات" ، سوف يفتح عالم جديد من الفرص أبوابه على مصاريعها أمامهم .

وقد قال الفيلسوف العظيم ويليام جيمس William James أن "العبقرية تعنى ما هو أكثر قليلاً من ملكة الإدراك على نحو غير معتاد أو مألوف" . ولقد كان أول كاتب ملفات يتحول إلى مجال أعمال استرجاع المعلومات ينتمى إلى ذلك النوع من العباقرة ، وربما يكون - شأنه فى ذلك شأن سائر العباقرة - قد تعرض للسخرية والتهكم من جانب أناس لم يفهموا ما كان "مسترجع المعلومات" يقوله . فإذا كنت تواجه مثل هذا اللافهم ، عليك فقط أن تذكر نفسك :

- بأن تجربة الأداء الأولى لفريق البيتلز البريطانى الشهير لحساب شركة تسجيلات تجارية لم تنجح عندما أخبرهم مسئول تسجيلات تنفيذى بأن "فرق الجيتار فى طريقها للاندثار" .

- فى 1968 هاجمت مجلة بيزنس ويك Business Week السيارات اليابانية بقولها "فى ظل وجود 15 نوعًا من السيارات الأجنبية تباع هنا بالفعل ، تبدو إمكانية استحواذ صناعة السيارات اليابانية على نصيب كبير من السوق لنفسها بعيدة" .

إن نماذج الجهل والحماقة هذه - كتلك التى يجسدها أشخاص قد تقابلهم وأنت تطور منتجك الخاص - لا تنبع بالضرورة من الغباء أو سوء النية ، بل إن من يرفضون أفكارك عاجزون ببساطة عن فهم الكيفية التى يؤثر بها التغيير على الأسواق ويخلق حاجات يمكن سدها بواسطة أشخاص يعرفون كيف يحولون عناصر (4م) الخاصة بهم إلى منتج .

• (المنتجات) لا تخص فقط أصحاب المشروعات :

إن توضيح السبيل إلى تطوير منتج ما يكون أسهل ما يكون حين تضرب أمثلة لعاملين مستقلين فصلوا أنفسهم بالفعل عن الوظيفة ويعتبرون أنفسهم مستقلين ، ولكن تذكر أن استقلالهم الأكثر أهمية هو حالة ذهنية أو عقلية وليس موقفًا حياتيًا فعليًا .

كنت أقوم بتقديم بعض التدريب مؤخراً بإحدى منشآت وكالة ناسا للفضاء NASA عندما التقيت بإحدى المشاركات فى الندوة وهى جيل Jill - أخصائية الموارد البشرية السابقة التى أدركت أن موازنة وكالة ناسا فى تناقص مستمر وأن الإدارة التى تعمل بها يحتمل أن تتعرض لخفض فى عدد وظائفها . كانت جيل تتمتع بقدرة طبيعية على استخدام الحاسب الآلى بسهولة وتحمل بين جوانحها رغبة جارفة فى أداء عمل أكثر إبداعًا ، كما كانت تدرك - من واقع التدريب الذى حصلت عليه فى الماضى - أن المواد التدريبية نادراً ما تكون جيدة التصميم حقًا . وحينما حدث الخفض الأول فى النفقات والوظائف أيقنت جيل أن الأفراد الذين لا يقدمون إسهامًا واضحًا لعمل الوكالة سوف يكونون فى خطر ، فقامت بإجراء تقييم لمواردها ومصادر قوتها وقررت أنها بحاجة لتلقى المزيد من التدريب فى تصميم المناهج الدراسية ، ومن ثم التحقت بدورة حول هذا

الموضوع بإحدى الكليات المحلية . وبعد ذلك تقدمت بعرض لوكالة ناسا : أن تتولى مساعدة أى شخص بالوكالة يكون محتاجًا للمساعدة فيما يتعلق بتوفير الدعم البصرى للتقديمات والدورات والاجتماعات .

لقد لبى منتج جيل حاجة غير مشبعة ، لأن مثل هذا العمل كان يتم فى السابق بشكل عشوائى بواسطة موظفين ليسوا على قدر كبير من المهارة أو التدريب أو بواسطة موردين خارجيين كانوا يتقاضون أجوراً باهظة نظير الخدمة . قبل عرضها وهى الآن تدير وحدة داخلية صغيرة وتقدم منتجًا كما لو كانت موردًا مستقلاً ولكنها ما زالت مدرجة فى قوائم المرتبات باعتبارها موظفة .

وقد التقيت بشخص آخر كان يعمل خارج الخط الفاصل بين الموظف والمقاول ولكنه قام بشىء مشابه جداً ، فقد كان منتج أرثر Arthur هو تقديم التدريب الخاص Coaching للاستشاريين الذين يواجهون صعوبات فى مشروعات العملاء ، وقد احتفظت به إحدى كبرى المؤسسات الاستشارية على أساس العمل كخبير متفرغ . كان أرثر يجلس فى الندوة التى أديرها بالمؤسسة الاستشارية ، ولولا أنه أخبرنى أنه ليس موظفًا ما عرفت .

لقد كان أرثر استشاريًا مستقلاً وجيل موظفة ، لكن أيًا من هذين المسميين لم يكن له ذات المعنى الذى كان متعارفًا عليه قبل أن تبدأ المؤسسات فى التخلى فى عملها عن الاعتماد على الوظائف . لقد عرف الاثنان سر تحليل السوق وفهم كلاهما ما يجب أن يقدمه ، ولم يكن لأيٍ منهما وظيفة بالمعنى القديم للكلمة ، بل منتج واضح . هذا النوع من الحياة المهنية ليس من الضرورى أن يكون مقصوراً على دور واحد ، إذ أنه يمكن أن يؤدى إلى المزيد من المنتجات والمراكز الوظيفية ، فلقد شقت موظفة بشركة ملابس بمدينة نيويورك طريقها نحو قمة السلم الوظيفى من خلال التعرف - فى موقف بعد الآخر - على العمل اللازم أداؤه ثم اقتراح أن تتولى هى الاضطلاع به ، وقد قالت فى مقابلة أجريت معها : "لقد ابتكرت كل وظيفة شغلتها تقريبًا" ، ولابد أن خبرتها قادت إلى شىء يقترب من السياسة لأنها أردفت قائلة : "إننا نجرى الترقيات من الداخل ليس إلى المراكز الوظيفية الموجودة فحسب بل أيضًا إلى الوظائف التى يبتكرها الأفراد" . وقد أصبحت الآن تشغل منصب المدير العام التنفيذى للشركة ومن ثم فليس من الضرورى أن يضر هذا المنهج بالآفاق والإمكانات المستقبلية لحياتك المهنية .

إن ما أود أن أوضحه من خلال هذه النماذج هو أن اختفاء الوظائف والحاجة إلى معرفة ماهية منتجك لن يشكلا أهمية بالنسبة لك حينما تقرر العمل خارج المؤسسة فقط ، فلم يعد الداخل والخارج يحدثان اختلافًا مثلما كان الحال فى الماضى ، إذ تُؤدى الآن مهام متماثلة على جانبى ذلك الخط وتخدم استراتيجيات متماثلة أفراداً على جانبى ذلك الخط . بل ويحتمل أيضًا أن تقوم أنت بعبور ذلك الخط عدة مرات أثناء ما تبقى من حياتك المهنية . فسوف تعمل لبعض الوقت كموظف ثم تمارس عملاً حراً وربما تعود للعمل لحساب شركتك القديمة كبائع . سوف تعمل بصورة مستقلة لبعض الوقت ثم تنضم لأشخاص مستقلين آخرين فى العمل لدى مؤسسة صغيرة جديدة ، ثم تعينك إحدى شركاتك العميلة فتعمل موظفًا بها لبعض الوقت .. بالداخل وبالخارج .. لن يحدث هذا فرقًا كبيراً .

وأيًا كان وضعك الاسمى فى أى نقطة زمنية ، فسوف تكون عاملاً ذا منتج ، وسوف تكون بحاجة إلى أن تدير نفسك - فى الداخل والخارج - كمنشأة صغيرة ، ومن حسن المصادفة أن الفصل التالى يرشدك إلى كيفية القيام بذلك ، ولكن قبل أن تختتم هذا الفصل ، علينا أن نتأكد من وضوح عملية تطوير المنتج فى ذهنك .

• كيف تبدأ تصميم منتجك :

• الطريقة الأولى :

استعرض عناصر (4م) الخاصة بك (انظر الجزء الثانى من هذا الكتاب) والحاجات غير المشبعة أو الإمكانات غير المستغلة الموجودة فى سوق تعرفها معرفةً جيدة (انظر المصفوفة المبينة فى نهاية الفصل السابع) . أين تتقاطع تلك ؟ حيثما تتوافق تلك التقاطعات مع الموارد التى تزودك بها عناصر (4م) الخاصة بك ، يصبح بإمكانك أن تطور منتجًا قابلاً للتسويق . وليس هذا بالأمر اليسير ، ولكن عليك أن تتذكر أن أى وقت تنفقه على عناصر (4م) الخاصة بك وسوقك (أسواقك) ينشئ معرفة يمكن استخدامها مراراً وتكراراً فى تطوير منتجات إضافية وإدخال إضافات وتحسنات على المنتجات ، ولو أنك توصلت إلى منتج ما بطريق الصدفة دون اكتساب فهم وافٍ لعناصر (4م) الخاصة بك وبسوقك أو أسواقك ، فسوف يكون ذلك ضربة حظ سين فى حقيقة الأمر لأنه يشعرك بأنك تعلم عما تفعله أكثر مما تعلم فعلاً .

تذكر أن المنتج ليس :

- ما تقوم به من العمل أو ما يمكن أن تقوم به إذا أتيحت لك الفرصة .
- وصفك الوظيفى أو مسماك الوظيفى .
- ما لديك من مهارة أو التدريب الذى حصلت عليها أو الخبرة التى تحملها إلى مشروع ما .

بل المنتج هو :

- شىء يحل مشكلة العميل .
- شىء يمنح منفعة للعميل .
- شىء يحدث النتيجة المرغوبة من جانب العميل .
- شىء يضيف قيمة مفقودة فى المنتجات الأخرى المماثلة .

• الطريقة الثانية :

تخيل أنك تركت لتوك عميلك بعد أن قدمت منتجك . تخيل كيف يمكن أن يجيب عميلك على التساؤلات التالية :

1- كيف تحسنت أنا أو وضعى منذ أن تعاملت مع منشأتك الصغيرة ؟
2- ماذا على أن أظهر نظير المال الذى دفعته للمنشأة الصغيرة ؟
3- كيف يمكننى قياس الفائدة العائدة على من المنشأة الصغيرة ؟
4- لمن أوصى بالتعامل مع المنشأة الصغيرة ولماذا ؟

• الطريقة الثالثة :

اكتب إعلانًا لمنتجك فى المربع الخالى التالى . إذا شعرت أنك غير مستعد بعد للقيام بهذه الخطوة ، استعرض من جديد عناصر (4م) الخاصة بك وإمكاناتك السوقية ، وحينما تشعر أنك جاهز ، اكتب ذلك الإعلان ، فهو طريقة رائعة لطمأنة نفسك على أنك تعرف ما تبيعه ولمن تبيعه ولماذا ينبغى عليهم أن يشتروه وكيفية إخبارهم بذلك .

الفصل التاسع

إدارة منشأتك الصغيرة

« لقد شارفت أيام المؤسسات العملاقة على الانتهاء ، وسوف يتعين على الأفراد أن يخلقوا لأنفسهم حياة شخصية ومهنية ونجاحات خاصة بهم . قد يدخل بعض الناس هذا العالم الجديد ساخطين متبرمين ، ولكن تبقى رسالة واحدة فقط : أنك تعمل لحساب نفسك الآن » .

روبرت تشاين Robert Schaen ، مراقب سابق بشركة أمريتيك Ameritech

• مستقبل المنشأة الصغيرة :

لقد كان روبرت تشاين Robert Schaen ـ المذكورة كلماته فى صدر هذا الفصل ـ يعمل مسئولاً تنفيذيًا بشركة اتصالات تليفونية ، ثم اتبع هو نفسه النصيحة التى أسداها أعلاه ويدير الآن شركة صغيرة لنشر كتب الأطفال . ولابد أنك بعد أن قطعت هذا الشوط فى قراءة هذا الكتاب لن تدهش إذا قلت أننى أرى أنه محق فى قوله : "إننا نعمل الآن لحساب أنفسنا" ، وقد ارتكز الفصل السابق على افتراض مؤداه أنك ستكون بحاجة إلى تطوير منتج خاص بك والبدء فى تسويقه كما لو كنت منشأة أعمال صغيرة .

بيد أن نموذج تشاين Schaen ينطوى على معنى آخر مضلل قليلاً ، لأنه يوحى بأن عليك أن تبادر بإنشاء شركة فعلية بكل ما فيها من موظفين وأدوات وتجهيزات عالم الشركات والمؤسسات . لقد اختار تشاين Schaen نشر كتب الأطفال ليكون مجال نشاط شركته الجديدة ، أما اختيارك فسيكون مختلفًا بالطبع : نشر مجلة جديدة ، إدارة خدمة تموين متخصصة ، فتح متجر للأنتيكات والتحف الأثرية القديمة أو ربما شراء امتياز من نوع ما .

ولكن لا تتسرع فى إقامة مشروعك الجديد ، فتلك الأمور ـ إلى جانب أن التفكير فيها أمر يجانبه الصواب ـ تنتمى لعصر تكاد شمسه تغرب أكثر من انتمائها إلى العصر الذى بدأ فجره يبزغ . بعبارة أخرى : هى منشآت أعمال صغيرة بالمعنى الذى عفا عليه الزمن ، لأنها

عمليات قائمة بذاتها تختار شريحة تخدمها من السوق الجماهيرية الكبيرة وتنمو (بل وتصبح كبيرة) إذا كانت ناجحة . فى هذا العالم يوظف أصحاب المشروعات التجارية قدراً كبيراً من حقوق الملكية فى منشآت أعمالهم الناشئة ثم يبيعونها نظير مبلغ كبير من المال بعد أن يكونوا قد صنعوا لأنفسهم أسماء مرموقة ووجوداً راسخًا فى السوق .

أما العالم الجديد فلا يتكون من هذه الأنواع من المنشآت الصغيرة التى تزداد نمواً وكبراً بقدر ما يتكون من منشآت بالغة الصغر القصد منها أن تحقق نجاحًا وأرباحًا ولكن ليس بالضرورة أن تتحول إلى منشآت كبيرة . إن القصد من ورائها ليس أن تنمو بدرجة كبيرة لأن المراد أن تستغل الفرص المتاحة لها بفضل كونها صغيرة وبسيطة . إنها "ذرات" مؤلفة من شخص واحد أو "جزيئات" مؤلفة من شخص واحد أو اثنين زائد زوج من أفراد الدعم .. إنها ليست "منشآت صغيرة" بالمعنى التقليدى للمتجر الذى يديره الأبوان ، أو ورشة تجديد الأثاث الصغيرة أو عيادة طبيب الأسنان الواقعة فى ضاحية المدينة .

ومن بين الفروق بين العالمين أن أسواق هذه المنشآت تتألف من مؤسسات أخرى وليس من مستهلكين أفراد ، وحتى هناك لا تعمل فى صورة "موردين" تقليديين بل تزود عملاءها من المؤسسات ببدائل لتعيين موظف جديد أو عشرات من الموظفين الجدد . هذه المنشآت الجديدة الصغيرة ليست محلات ومتاجر قائمة بذاتها تخدم عملاء محليين ، وإنما تشكل جزءاً لا يتجزأ من شبكة تنظيمية عريضة مترابطة إلكترونيًا تدير نوعًا جديداً من نشاط العمل "الموزع" . لقد كانت المنشآت القديمة الصغيرة تطمح لأن تصبح منشآت كبيرة ، أما المنشآت الصغيرة الجديدة فتصبو لأن تنمو كعمليات متخصصة متطورة وناجحة بصورة متزايدة ، وليس كمؤسسات "متنامية ومتعددة الأغراض" بالمعنى القديم .

ومثلما لا يزال أفراد كثيرون يبحثون عن الصورة القديمة للعمالة (الوظيفة) ، ما يزال عدد كبير من الأشخاص الذين يفكرون فى إنشاء منشأة أعمال صغيرة يتخيلون الشكل القديم لذلك النشاط ، غير أن ذلك السبيل يزداد ضيقًا ، رغم أن الحشد الذى يحاول الدخول يزداد تناميًا ، والنتيجة : عقبة فى الطريق ، والطريق البديل الأعرض والأكثر خلواً من الزحام هو عالم النشاط الموزع بين ذرات وجزيئات منشآت الأعمال المصغرة . فإذا كنت تنوى الانضمام لمجال العمل المتنامى هذا ، يتوجب عليك أن تفهم أمرين ليس كمفاهيم وإنما كحقائق مستقرة فى وجدانك :

- ليس لزامًا عليك أن تتعلم كيف تنشئ منشأة أعمال صغيرة ، بل يجب عليك بدلاً من ذلك أن تدرك أنك بالفعل منشأة صغيرة ، وما عليك الآن سوى أن تتعلم كيف تتصرف كما تتصرف المنشأة الصغيرة .

- علاوة على ذلك ، ينطبق ذلك الإدراك عليك سواء لم تعد موظفًا ، أو لم تتوظف بعد أو كنت تشغل حاليًا وظيفة فى مؤسسة كبيرة ولا ترغب فى ترك العمل بها . فى جميع الأحوال أنت بالفعل منشأة صغيرة .

وحينما تدرس "مجال العمل أو النشاط الخاص بك" تذكر تلك الحقائق . إننى لا أحاول إقناعك بترك وظيفتك أو التخلى عن البحث عن أخرى ، بل أحاول أن أجعلك تتبنى العقلية الوظيفية وتكتسب عقلية المنشأة المصغرة بدلاً منها .

• ما مجال نشاطك أو عملك ؟

أى نوع من النشاط ؟ هذا هو السؤال الأول الذى يجب أن تجيب عليه إذا أردت أن تعمل بفعالية فى هذا العالم الجديد . كان هذا السؤال يُقصد به دائمًا مجال نشاط رب عملك ، ولكن بما أنك الآن منشأة أعمال فى حد ذاتك ، فإننى أقصدك الآن بهذا السؤال . فما هو مجال نشاطك وعملك على أى حال ؟

يرتبط هذا السؤال ارتباطًا وثيقًا بالأسئلة المتصلة بمنتجك الذى تنافس به وإن كان أكثر عمومية بعض الشىء . إلى أى مجالات النشاط ينتمى منتجك ؟ إن الإجابة القصيرة قد تعيد إلى ذهنك اسم إدارتك القديمة : أنت تعمل فى مجال "التدريب" (أو المشتريات أو المبيعات أو تصميم المنتجات) .

على أن تلك المصطلحات تنتمى إلى العالم القديم للمنشأة الصغيرة أكثر من انتمائها للعالم الجديد ، فأنت لست مجرد منشأة تدريبية صغيرة قد تنمو يومًا ما لتصبح شركة تدريبية كبيرة ، بل أنت منشأة تساعد الشركات على تحويل موظفيها ذوى العقلية الوظيفية إلى موظفين لهم عقلية البائع ، أو منشأة تعاون الشركات على إيجاد نوع جديد من المديرين يستطيع إدارة مجموعة مختلطة من العاملين بعضهم موظفون والبعض الآخر ليس كذلك - أفراد قد لا يراهم المدير مجتمعين أبدًا كمجموعة ، أو شركة طورت أساليب تمكن العاملين من العمل بسرعة على نظم ربط جديدة معتمدة على استخدام الإنترنت ، أو شركة تساعد

المشرفين على إدارة متافع التنوع (انظر المثال فى الفصل الثامن) .. إنك شركة مصغرة ذات منتج قيم ، وتتمتع بالخبرة والمعرفة اللازمتين لإحداث إضافات وتحسنات فى ذلك المنتج .

وفى بعض الأحيان يكون مجال النشاط العلنى الذى تعمل فيه عبارة عن غطاء أو واجهة لمجال نشاطك المقنع . فشركة وال مارت Wal-Mart تبدو كمتجر تجزئة ، بينما هى فى الحقيقة تعمل فى مجال نقل البضائع بأكثر الطرق فعالية من مصدرها إلى مستخدمها . أما شركة نوردستروم Nordstrom فتبدو وكأنها متجر متعدد الأقسام ، بينما هى فى الواقع تزاول نشاط إشعار الناس بأنهم موضع رعاية واهتمام . ومن نفس المنطلق ، تعمل شركة مسز فيلدز كوكيز Mrs. Field's Cookies لصناعة البسكويت فى مجال إسعاد الناس وإدخال السرور إلى قلوبهم ، وتعمل شركة ساوث ويست إيرلاينز Southwest Airlines فى مجال جعل الناس ينسون متاعب السفر ومن ثم يقبلون عليه ، وتعمل شركة تشارلز شواب Charles Schwab فى مجال إزالة الارتباك والإحباط من عملية إدارة نقود الخاصة ، وتعمل شركة بوسطون ماركت Boston Market Co. فى مجال جعل ازدواجية الحياة المهنية فى الأسرة أو إعالة أحد الأبوين لها فقط أقل صعوبة ومدعاة للإحباط .

إن كلاً من منشآت الأعمال هذه تبيع أيضًا البسكويت ، أو تذاكر الطيران أو الأسهم والسندات أو الأطعمة الجاهزة بالطبع ، فذلك هو مجال نشاطها المعلن ، أما مجال النشاط المقنع فهو ذلك الذى يدفع ويوجه القرارات المهمة التى تشكل ثقافة المؤسسة ، وهو الذى يشكل أيضًا الاتصال بين الشركة وسوقها ، ويحدد نجاح الأعمال المقنعة ما إذا كانت المؤسسة مزدهرة أم لا .

وفى بعض الأحيان تبرز المؤسسة نشاطها المقنع إلى الحد الذى يجعله صريحًا . فقد بدأت شركة آندوفر كونترولز Andover Controls – وهى شركة صناعية بولاية ماساتشوسيتس متخصصة فى إنتاج أجهزة التحكم فى المناخ – بالتركيز على تلك الفئة من الأعمال ، فباعت منتجاتها لسوق الإنشاءات من خلال مقاولى التجهيزات الكهربائية ، وكان من الصعب فى مجال النشاط ذاك بناء هوية قوية للمنتج ، ثم بمرور الوقت عالجت الشركة هذه الصعوبة عن طريق تحويل بؤرة تركيزها نحو المبانى "الذكية" (حيث يتم إدماج المناخ فى نظام للحاسب الآلى يتولى أيضًا الاهتمام بالأمن والمرافق) وتسليط الضوء على عملها المقنع . واليوم تقول شركة آندوفر كونترولز Andover Controls أنها تعمل فى "مجال الراحة" .

مثال آخر هو سلسلة فنادق ريتزكارلتون Ritz-Carlton التى تعمل فى مجال الفندقة (ظاهريًا) ، بينما يتجلى نشاطها المقنع من خلال شعارها الذى يحمله كل موظف فى بطاقة صغيرة زاخرة بالدلالات والمبادئ الأساسية والقواعد . يقول الشعار : "نحن سيدات وسادة نخدم سيدات وسادة" .. إنهم يعملون على نحو مقنع فى مجال تزويدك بموظفين شخصيين حينما تكون مسافرًا . وتكون الشعارات التنظيمية عادةً مؤشرات لمجال النشاط الذى تزاوله المؤسسة فى حقيقة الأمر ، فإذا لم تكن كذلك – أى إذا كانت ببساطة بيانات ذكية بارعة عن النشاط العلنى للمؤسسة – فإنها لا تحقق الهدف منها .

وهناك مؤشر آخر يمكن من خلاله الاستدلال على النشاط الحقيقى للمؤسسة وهو الوصف القصصى الذى يرويه أفرادها عمن يكونون وكيف آلوا إلى ما هم عليه الآن والسبب فى اختلافهم عن سائر المؤسسات المشابهة الأخرى . ولكل شركة "خط قصصى Story line" وإن كان يتعين عليك أن تستنبطه من المقابلات مع الموظفين ومن إجراء قراءة تفسيرية لمطبوعات الشركة ، ولكن يحدث فى بعض الأحيان أن تعمد مؤسسة إلى الصراحة التامة فيما يتعلق بخطها القصصى ، مثلما هو الحال بالنسبة لشركة صالون Salon – وهى عبارة عن دار نشر بمدينة سان فرانسيسكو تصدر مجلة عن الإنترنت . وقد لخص ديفيد زويج David Zweig رئيس الدار الخط القصصى للمؤسسة إلى النحو التالى :

« إننا قبيلة من الصحفيين انفصلوا عن بقية الرفاق ، ونحن نؤمن بأن هناك نقصًا مخيفًا فى الجودة على الإنترنت وبأن مدينة سان فرانسيسكو تمثل بالنسبة لمحتوى الإنترنت المركز الإبداعى الذى كانت هوليوود تجسده بالنسبة لصناعة السينما عندما كنا مراهقين . ولقد حشدنا ألمع وأنسب المواهب المحاصرة داخل تكنولوچيا تسير نحو الشيخوخة وبيروقراطية تضيق عليها الخناق بالمواعيد النهائية لإنجاز العمل والحدود المكانية »

ولعل من المناسب أن تفكر أنت أيضًا فى "قصة" منشآتك المصغرة . والواقع أنك ربما تلمح للقصة بالفعل من خلال التعليقات التى تبديها حول ما تقوم به والسبب فى قيامك به . إلا أن جعل القصة أكثر شعورية وترابطًا يمكن أن يساعدك على تحديد نشاطك الحقيقى بدرجة أكبر من الوضوح .

• كيف تعيد تشكيل حياتك المهنية فى صورة منشأة أعمال :

الخطوة الأولى فى هذا الاتجاه كبيرة : وهى أن تبدأ فى التفكير فى كل ما تقوم به كما لو كان يؤدى من قبل "منشأتك المصغرة" وليس بواسطتك بوصفك فرداً . دع هذه الفكرة الأساسية تتغلغل فى اهتماماتك وأنشطتك وسل نفسك : "كيف كنت سأفكر فى هذا الأمر لو كنت مؤسسة وليس فرداً ؟" ابدأ فى التفرقة بين مختلف الوظائف التنظيمية التى يلزم أن تؤديها منشأتك المصغرة .. وتلاعب بفكرة "ارتداء قبعات كثيرة" كأسلوب للتفكير فيها :

- قبعة التسويق .
- قبعة تطوير المنتجات .
- قبعة العمليات .
- قبعة خدمة العملاء .
- قبعة المبيعات .
- قبعة إدارة المعلومات .
- قبعة إدارة الوقت .
- قبعة التخطيط .

إن منشأتك المصغرة لا تستطيع أن تلعب لعبة الشركات الكبيرة وتستخدم أخصائيين لأداء كل واحدة من هذه الوظائف ، بل يجب عليك بدلاً من ذلك أن تسعى إلى إيجاد تضافر بين جهودك وجهود الأخصائيين الخارجيين الذين قد يستطيعون مساعدتك كاستشاريين أو عاملين مؤقتين ، أو مقاولين أو موردين. إنك حينما تحول تفكيرك وعملك من منظور الموظف إلى عقلية البائع سوف تحتاج إلى الرجوع إلى قائمة القبعات الخاصة بك مراراً وتكراراً ، فسوف تتخذ قراراً متصلاً - مثلا - بالتسويق له انعكاسات على إدارتك للمعلومات ، والقرار الذى تتخذه فى الناحية الأخيرة يفتح الباب أمام إمكانات متصلة بخدمة العملاء ، مما يغير بدوره اتجاه جهود تطوير منتجك ، وكل واحد من هذه التغييرات يعيد تحديد القضايا والإمكانيات فى عملياتك اليومية ، ولذا لا تهتم كثيراً بتسلسل وتقسيم التعليقات التالية ، فما عرضت كلاً منها على حدة إلا لأن هذا الكتاب ذو طبيعة متتابعة تحليلية .

• قبعة التسويق :

مثلما أوضحت فى الفصل السابع ، فإن ابتعاد العمل عن الوظائف حول كل إنسان إلى مسوق ، فبدلاً من العمل كموظف يعمل كلٌ منا لحساب عميل واحد أو أكثر ، وبدلاً من أن نؤدى وظائفنا ، نساعد العملاء على تحقيق ما يحاولون تحقيقه ، وبدلاً من أداء ما تحدده

توصيفاتنا الوظيفية آملين أن يلبى نشاطنا حاجة المؤسسة ، يتوجب علينا أن ندرس الأسواق المتاحة لنا بحثًا عن عملاء بحاجة إلى خدمات كالتى نقدمها ثم نبيع منتجنا لهم . هذه الضرورات تضع على عاتقنا مسئوليات لم تكن موجودة حين "كانت لنا وظائف" .

عندما كنت مدرسًا جامعيًا للأدب (من 1961 إلى 1974) كنت أصل إلى قاعة الدراسة المخصصة لمحاضراتى فى شهر سبتمبر من كل عام فأجدها غاصة بالطلاب ، وكانت الموضوعات التى كان مقرراً أن ألقى محاضرات عنها لا تخرج كثيراً عن المنهج الدراسى - وهى فى حالتى جانب من الأدب الأمريكى أو لغة إنجليزية للفرقة الدراسية الأولى . ولم يدر بخلدى قط أن أشغل نفسى بكيفية وصول هؤلاء الطلاب إلى الجامعة ، وإن كانت أول وظيفة لى بالجامعة - وكانت فى مجال قبول الطلاب - قد أعطتنى فكرة عن ذلك ، ولكننى بعد أن تركت تلك الوظيفة لم أنشغل بهذه المسألة ، كما لم أفكر كثيراً فيما كان يبحث عنه طلابى ، بل كنت أوضح بكل عناية المقرر الدراسى وماذا يتطلب لكيلا أضطر للتعامل مع توقعاتهم المضللة ، وبعد أن كنت أفرغ من أداء تلك الأجزاء الروتينية من وصف المنتج ("مسح للأدب الأمريكى منذ تأسيس المستعمرات وحتى نشوب الحرب الأهلية ...") ، كنت أنصرف لأداء وظيفتى .

لقد كنت ساذجًا بشكل مدهش حينما تركت التدريس وأنشأت منشأة التعليم الشخصى وتنمية الذات الخاصة بى (وإن كنت لم أسمها أبداً بهذا الاسم) ، فلم أفكر فيما كان ينبغى على أن أقوم به من تسويق ، بل تصورت أننى إذا قدمت وصفًا شيقًا بما يكفى لبرنامجى (النظير الأحدث لتوصيفاتى القديمة للمقرر الدراسى) ، فسوف تغص القاعة بالناس مثلما كان يحدث حينما كنت مدرسًا .

ولكن ذلك لم يحدث . كنت اعتقد أن ما يتوجب على عمله هو عمل دعاية لندواتى ، بينما ما كان يجب على أن أعرف كل شىء عنه هو سوقى - وتحديداً - السبب الذى يدفع الأشخاص البالغين لدفع نقود مقابل شىء من شأنه أن يساعدهم على التعامل مع التغيرات الحادثة فى حياتهم الشخصية والمهنية . كان على أن أتعرف على حاجاتهم غير المشبعة ، ولا سيما الحاجات غير المشبعة التى لم يكونوا يعلمون بعد كيف يصفونها (تذكر ما قلناه فى الفصل الثامن عن مدى صعوبة توعية سوقك ، وقد انتهى بى الحال إلى القيام بذلك ولكن بعد أن تأخر نجاحى شهوراً طويلة ثمينة) .

لقد غيرت منتجى ومجموعة عملائى عدة مرات منذ تلك الأيام البريئة فى السبعينيات .

وفى كل مرة كنت أتعلم نذراً قليلاً إضافياً عن التسويق . فى البداية كان كل شىء مختلط بالمبيعات . فكنت أخبر العملاء بالمنتج بينما كان ينبغى على أن أصغى لما يقولون أنهم بحاجة إليه . وحتى المبيعات لم أكن أؤديها بفعالية . فقد ركزت على نحو تدريسى على السبب الذى يجعلهم محتاجين لما أقدمه بدلاً من التركيز على الكيفية التى يمكن أن يفيدهم بها بأسلوب مرتكز على القيمة .

ومنذ تلك الأيام تعلمت أن أفرق بين العملاء والزبائن . فى البداية كان الأمر سهلاً لأن المجموعتين كانتا شيئاً واحداً : "فالزبون (المستخدم النهائى والمستفيد النهائى مما أقدمه) والعميل (الشخص الذى يدفع المقابل المالى للمنتج ويضع شروط تسليمه) كانا شخصاً واحداً . ولكننى عندما انتقلت للعمل مع عملاء تنظيميين ، اختلط على الأمر ، فالأفراد الذين كانوا يدفعون لى لم يكونوا هم نفس الأفراد المشاركين فى ندواتى ، وفى بعض الأحيان ، كانت الحيرة تتملكنى وأتساءل عمن أخدمه . ومثلما يكون الحل فى أغلب الأحيان ، فهناك حل قصير وحل طويل للمعضلة الناشئة من التعامل مع عملاء مختلفين عن زبائنك . الحل القصير هو : "لا تعد العميل أبداً بأنك ستنجز شيئاً لم يوافق عليه الزبون" ، أما الحل الأطول فيبدأ بملاحظة أن الزبائن نادراً ما يدفعون لك مباشرة ، فربما لا يكون لديهم المال الكافى أو الضرورى للقيام بذلك وربما لا يعلمون أصلاً أنك موجود ، ولذا فسوف يتعين عليك أن تسوق منتجك لعملائك من منظور نجاحهم النهائى فى خدمة زبائنهم .

إن من يدفع للزمار يستطيع أن يفرض عليه اللحن ، ولكن إذا لم يرقص أحدٌ (أو يسير تبعاً لمنتجك) على أنغام اللحن ، يعنى ذلك أن الدافع لا يكون مخدوماً بصورة جيدة ومن المحتمل أن ينصرف عن الزمار ، وعليه فإن العميل والزبون كلاهما مهم ولا يوجد حل بسيط ، فسوف تنخرط عادة فى مساعدة العملاء على إنجاز ما يريدونه خدمةً لزبونهم ، ولكن فى بعض الأحيان سوف تجد أنك لا تستطيع الاحتفاظ بسلامة وضعك ما لم تخدم الزبون أكثر مما أراد لك العميل أن تخدمه .

لقد تعرضت لهذه المشكلة أحياناً عندما كنت أتشاور مع عميل ما بشأن تغيير كان يحاول إحداثه فى مؤسسة ما ، وكلما تعمقت فى الموقف ، كلما أدركت أن التغيير سيجعل الحياة اشق وأصعب على الأفراد ، فكان يقول لى العميل : "فقط أرشدنى إلى الطريقة التى

يمكن أن تجعل الأفراد يتقبلونه" ولكنى لم أستطع أن أفعل ما كان العميل يريدنى أن أفعله حقاً (أى جعل الأفراد يتغيرون) ، وكان على أن أجد طريقة يمكن بها إحداث التغيير على نحو ما يعود بالنفع فعلياً على الأفراد - ويخدمهم ، فإذا أمكننى أن أفعل ذلك ، يكون بإمكانى أن أخدم العميل ، لكن العميل لم يستطع أحياناً أن يقدر ذلك ويفهمه ، الأمر الذى كان يضطرنى للعمل بشكلٍ خالٍ من الفضول .

إن خدمة العملاء جيداً عمل دقيق يتطلب براعةً وحذراً ، واختزالها إلى قاعدة أشق وأصعب ، ولكن تحت كل المفارقات تكمن حقيقة بسيطة ، إذ يتعين عليك أن تزود السوق بما تسعى وراءه ، وإذا لم تكن تسعى وراء منتجك ، يكون أمامك ثلاثة اختيارات فقط : أن تقوم بتوعية عملائك (أو زبائنك) ، أو تبحث عن سوق جديدة أو تطور منتجًا يلبى حاجات عملائك .

إننى أرى كل أفكارى الخاطئة وعاداتى السيئة القديمة تتكرر اليوم فى شخص معظم العاملين غير المعتمدين على الوظائف اليوم ، فسواء كانوا ما يزالون يعملون كموظفين أو تركوا رب عملهم القديم ويعملون الآن كعمال مستقلين ، لا يزال هؤلاء يتصورون أنهم إذا "ما أدوا الوظيفة على نحو جيد" ، فسوف تعمل المنشأة المصغرة بيسر وسلاسة .. مجرد شكل مغاير لفكرة فيلم "حقل الأحلام" : "إذا أديت وظيفتك ، فسوف يأتون !" .. حسنًا .. لا تعول على ذلك .

ربما يحسن بك أن تعيد قراءة الفصل السابع "العثور على فرصتك" ، وربما تكون بحاجة للحصول على بعض المساعدة بهذا الخصوص ، ولكننا سنأتى إلى هذه النقطة فى موضع لاحق من هذا الفصل ، أما الآن فعليك أن تدرك أنك ستضطر لارتداء قبعتك التسويقية وقتًا طويلاً ، فإذا كانت إمكانية القيام بهذا النوع من التسويق إلى جانب تقديم منتجك (وليس "أداء وظيفتك") تبدو مخيفة لك ، فانفض الغبار عن قبعة إدارة الوقت الخاصة بك .

• قبعة تطوير المنتج :

لقد أفردنا الفصل الثامن "لابتكار منتجك" ، ولذا يكفى أن أقول بإيجاز الآن أن عليك أن تعود إلى ذلك الموضوع (وربما تعيد قراءة الفصل) بصورة منظمة إلى حد ما ،

لكن الموضوع ينطوى فى واقع الأمر على ما هو أكثر من ذلك . فالمنتجات لها دورة حياة طبيعية فى المقام الأول ، وربما تظل تؤدى ما يفترض أن تؤديه ولكن جيلاً كاملاً جديداً من المنافسين يكون قد ظهر فى هذه الأثناء ، وعند ذاك يبدو منتجك إلى جانب أطروحاتهم - وكأنه أخبار الأمس أو موديل العام الفائت . ولن يقتصر الأمر آنذاك على قيام منافس ما بسلبك مكانتك ونصيبك فى السوق أو على تغير السوق ، بل إن عناصر (4م) الخاصة بك ونقاط تماسها مع حاجات السوق يمكن أن توحى بالكثير من المنتجات ، أو يمكن أن يوحى منتج واحد بنسخة أخرى من الشىء نفسه ، أو يمكن أن يكون منتجك دورياً - بمعنى أن يرتفع الطلب حيناً ثم ينخفض حيناً آخر - وترغب أنت فى تنويع منتجاتك ليعوض منتج بارتفاع الطلب عليه ما يتعرض له منتج آخر من انخفاض الطلب . بشكل أو بآخر ، يمكن القول بأن المنتج الأصلى - والذى نأمل أن يثبت جودته - ليس هو المعاش الذى يمكنك أن تعتمد عليه عندما تتقاعد .

إن بوسعك أن تتعلم الكثير عن تطوير المنتجات من خلال القراءة عن الكيفية التى يتم بها ذلك فى منشآت الأعمال الكبيرة . ابحث عن المقالات التى تتحدث عن شركة ثرى إم 3M وهيوليت باكارد Hewlett-Packard على وجه الخصوص ، لأنهما تجيدان القيام بهذه العملية أيما إجادة . وتعلم أيضاً من الإخفاقات مثل عندما تكون شركة ما واثقة أن السوق تطلب شيئاً جديداً (هل تتذكر كوكاكولا الجديدة New Coke ؟) أو عندما تمارس الشركة التنويع إلى الحد الذى يفقدها هويتها فى عيون زبائنها (هل يمكنك أن تتذكر نشاط شركة بريميريكا Primerica ؟) لاحظ كيف أن بعض المنتجات لا تصبح لها سوق إلا عندما توجد فعلياً لأن الناس لا يفهمونها كمفاهيم : وفأرة الحاسب الآلى مجرد مثال واحد على ذلك .

وأيًا كان أسلوب معالجتك له ، فإن تطوير المنتج سيصبح جزءاً مستمراً من منشأتك الصغيرة ، فمن ناحية يشكل تطوير المنتج أحد فروع التسويق ، لأنك عندما تتحدث إلى عملائك وإلى زبائنهم (عندما يكون ذلك ممكناً) ، عليك أن تبقى عينيك وأذنيك مفتوحتين لرصد الحاجات الناشئة وربما تلك التى لا تكون محددة جيداً بعد . لم أقل ذلك فى الفصل الثامن ولكن ابتكار منتج مهمة ذات نهايات مفتوحة ، فالتغيير يخلق حاجات جديدة غير مشبعة ، والموردون الآخرون يرضون عملاءك بصورة أفضل

مما تفعل أنت ، وأنت نفسك تتغير - من حيث رغباتك ومصادر قوتك - على الأقل - وبالتأكيد من حيث فهمك لكنه التحول الوظيفى وكيفية التعامل معه ، ومن ثم لا يمكن لتطوير المنتج أن يتوقف .

• قبعة العمليات :

كان أحد أوائل كبار عملائى شركة صناعية ، وكان زبونى الرئيسى هناك مجموعة موظفيها التنفيذيين . حول المائدة جلس كبار المسئولين التنفيذيين بإدارات التصميم والتسويق والمبيعات والاختبارات والموارد البشرية ومجموعات المنتجات ، ومعهم جلس نائب الرئيس للعمليات وكان رجلاً ضخم الجثة كثيف الحاجبين بطئ الحركة ، وقد لاحظت أن بقية المجموعة تعامله كما تعامل أسرة ابن العم البطئ بلا ريب ولكنه مع ذلك الوريث لكل الأموال . لم يكن بوسعهم الاستغناء عن الرجل ، فقد كانت جميع منتجات الشركة تخرج من القطاع الذى يشرف عليه وبدونه لن تكون هناك أرباح .. صحيح أنه لم يكن سريعًا ولكنه كان عنصراً جوهريًا وأساسيًا .

حسنًا .. قد يكون الوضع شبيهًا بهذا الحال فى منشأتك المصغرة أيضًا ، فالمهام اليومية - الرد على المكالمات التليفونية ، وإصلاح ماكينة تصوير المستندات ، وإرسال البريد فى الوقت المناسب ، وفحص الفواتير وتتبع أرصدة البطاقات الائتمانية باستمرار - ليست مثيرة أو شيقة بالنسبة لمعظم الناس ، ولكنها إذا لم تؤد بشكل سليم ، سيؤدى ذلك إلى إحداث اختلال وقصور فى أدائك .

إن قبعة العمليات ليست فاتنة أو ساحرة ، وإن كانت تتضمن بالنسبة لبعض الأفراد - من الناحية المزاجية - ممارسة النشاط المشبع المتمثل فى جعل الأشياء مرتبة ومحسنة النظام ، ولكن أيًا كان مزاجك فإن العمليات من الأهمية بحيث يجب إدراجها على قائمة أعمالك المطلوب أداؤها .

• قبعة خدمة العملاء :

كيف تسير أحوالك مع عميلك ؟ هل يساعد منتجك زبون العميل ؟ كيف لك أن تعرف ذلك ؟ هل تتصل بعملائك وزبائنهم بانتظام للوقوف على أحوالهم ؟ هل توجد لديك

طريقة سهلة وفعالة لمعرفة كيف تسير أحوالك ؟ هل تشكر عملاءك لقيامهم بإخبارك بالكيفية التى تسير بها أحوالك ؟ هل تقوم بإجراء تغييرات صغيرة سريعة فيما تؤديه للبرهنة بالأفعال لا بالأقوال على اهتمامك بما يعتقده عملاؤك ؟ هل تتوافر لديك مواد توثيق المنتج وتوعية (أو تعليم) العملاء بما يحقق زيادة القيمة التى يحصل عليها الناس مما تقدمه ؟

هذه هى المسائل التى تهم عندما تكن مرتديًا قبعة خدمة العملاء . فعندما كنت مدرسًا ، كنت أدهش من عدم إكتراث معظم زملائى من المعلمين بما إذا كانت خدماتهم فعالة أم لا أو بالكيفية التى يمكن بها أن يحسنوا أداءهم ، وعلى أن اعترف بأننى كنت أشعر بالاستياء الشديد حيال التغذية المرتدة السالبة ، ملقيًا باللائمة على افتقار طلابى للاهتمام والاستعداد تارةً وعلى ما فعلته أو لم أفعله تارةً أخرى ، ولكننى كنت أحرص عندئذ على مراجعة الموقف للتأكد من فهم الطلاب للعناصر والنقاط المتوقع منهم أن يفهموها والوقوف على كيفية الحصول على نتائج أفضل فى المرة التالية .. ليست "خدمة عملاء" متطورة للغاية ، ولكنها أفضل من لا شىء على أية حال .

بالطبع لم أكن فى منافسة مع المعلمين الآخرين ، لأنى كنت أعمل بموجب فترة تعاقد محددة . لقد عملت بجد واجتهاد ولكن لم يخطر ببالى أبدًا أن تقوم الكلية بإسناد تدريس مقررى الدراسى لأستاذ آخر مؤقت . كان يتم تقويمنا بالطبع ، فهذا حال شاغلى الوظائف عمومًا ، لكن معايير التقويم كانت أشياء أخرى كثيرة (الأوراق التى نشرتها اللجان التى شاركت فى عضويتها ، عدد الطلاب المشاركين فى مقرراتى الدراسية والمحاضرات العامة التى ألقيتها) وليس كيف أخدم العميل . فلم تكن "خدمة العميل" مفهومًا تعليميًا ، وبالتالى لم يشكل عدم وجودها تهديدًا لوظيفتى أبدًا ، ولكن عدم وجودها سوف يهدد بالتأكيد منشأتك الصغيرة .

أيًا كان ما تفعله ومدى الأمان الذى يبدو عليه مركزك ، فأنت منخرط فى منافسة مباشرة مع عدد من الناس يفوق تصورك . أضف إلى ذلك حقيقة أن الزبائن تعلموا على مدى العقد أو الاثنين الماضيين أن يطلبوا خدمة زبائن جيدة ، فإن لم يحصلوا عليها انصرفوا إلى بائعين آخرين ، وهنا يفرض عليك الموقف أن تتأكد أن العملاء والزبائن لا يحصلون فقط على خدمة جيدة وإنما أيضًا أن انطباعًا يتولد لديهم بأن أسلوب معاملتهم يعد خدمة ممتازة .

• قبعة المبيعات :

لقد كانت كل هذه القبعات وظائف فى العالم القديم للشركات المدمجة المتكاملة . وكانت المبيعات وظيفة أفراد البيع .. وظيفة تضمنت إقناع الزبون بالشراء ، وكانت تلك العملية تنطوى على خصومة فى جوهرها لأن الزبون لم يكن يريد الشراء .. هذا أمر وارد .. وكانت وظيفة رجل البيع هى تحطيم هذه المقاومة وإبرام الصفقة .

لقد كانت المبيعات وظيفة ومهارة فى نفس الوقت ، فلو توافرت لديك المهارة ، يمكنك أن تبيع أى شىء لأنك "تعلم كيف تبيع" وكان لرجل البيع (كان أفراد البيع من الرجال عادة) أسلوبه الروتينى الخاص الذى يزعم دائمًا أنه يقلح مع الزبائن ، ولو لم تستطع آنذاك أن تتصور قيامك بتلك الأشياء الحمقاء وإلقاء تلك النكات السخيفة المبتذلة فربما كان ذلك يعنى أنك لم تخلق لأداء وظيفة المبيعات ! هذا الاتجاه لم يندثر ولكنه لا يعمل بنجاح فى عالم اللاوظائف ، ومردودات البيع الناجح لم تعد تذهب إلى أولئك الذين ينظرون للمبيعات تلك النظرة .

فى العالم الخالى من الوظائف ، تمثل المبيعات فرعًا للتسويق ، فهى تتضمن الفهم الدقيق لماهية حاجات العميل غير المشبعة وكيف يمكن لمنتج الإنسان أن يشبعها أو لا يشبعها . هذا البيع تعاونى ، وعملية البيع التى لا تلبى حاجة حقيقية لا تكون بيعًا يستحق القيام به ، ذلك أن كل عملية بيع تلبى بالفعل مثل هذه الحاجة تخلف عميلاً راضيًا بدرجة كبيرة ، وهذا العميل هو الغاية الأساسية لمنشأة الأعمال ، فالعملاء الذين يحملون شعورًا بالرضا يتواصل ويتكرر تعاملهم مع المنشأة باستمرار .

ولأن هذا الكتاب ليس مقصودًا به أن يكون كتابًا عن البيع ، فإن ما أرمى إليه هنا ليس إرشادك إلى كيفية القيام به ، بل أعنى به فى السياق الذى نحن بصدده مساعدة العملاء على فهم منتجك ومنافعه ومساعدتهم على اختيار أفضل السبل لإشباع حاجاتهم . كما أود أيضًا أن أذكرك بأن المبيعات تقدم تغذية مرتدة لتطوير المنتج لأنها تبين كيف يخفق المنتج الحالى فى تلبية الحاجة وأيضًا كيف يمكن للمنتج - أو شىء آخر - أن يغدو أفضل .

من خلال محاضراتى عن اختفاء الوظائف ، وجدت أن أكثر ما يقلق شاغلى الوظائف الحاليين هو أنه فى مكان العمل الجديد هذا (والأدوار الجديدة للعاملين كمنشآت مصغرة)

"عليك أن تمارس البيع طوال الوقت بينما أنا لست رجل بيع" . وهنا يبرز مظهران مترابطان لسوء الفهم من يقع ضحية لهما يكون فى وضع غير مواتٍ بدرجة كبيرة :

أولاً : فكرة البيع مشوهة . فلم تعد فكرة البيع بالصورة التى نشأنا على تخيلها . بل أصبح محورها منتجًا منسجمًا ومتسقًا مع عناصر (4P) الخاصة بك ولذلك فأنت تؤمن به . هذا البيع قائم على فهم حقيقى لحاجة الزبون غير المشبعة وتعاطف معها . ولذا فهو لا يفرض أى شىء على أحد . كما أن فكرة أن بإمكانك أن تتحدث عما تؤمن به وما يحتاج إليه العميل لا تصمد ببساطة أمام اختبار الخبرة . إذ يمكننا جميعًا أن "نبيع" فى ظل تلك الظروف .

ثانيًا : فكرة أن مثل هذا البيع يستغرق وقتًا أطول من اللازم ويصرفك عن مهمتك الحقيقية المتمثلة فى أداء عمل أو صنع شىء - فكرة تنتمى إلى عالم الوظائف القديم . ففى ذلك العالم كان البيع وظيفة بداوم كامل . وإذا كان لديك وظيفة أخرى بدوام كامل . لا يمكنك أن تبيع . أما فى العالم الخالى من الوظائف . فتتداخل هذه الوظائف مع بعضها البعض . فحينما يقوم الإنسان بتقديم المنتج . يكون منتبهًا لقضايا خدمة الزبائن ويصغى بأذن المسوق . مولداً بذلك مدخلات من أجل عملية تصميم المنتج . إن البيع هو هذه المجموعة المعقدة من الأنشطة عندما تصادف زبونًا مرتقبًا .. إنها تدعم بعضها وليس من بينها "وظيفتك" . وقول "إليكم فكرة .. لقد طبقها أحد عملائى الآخرين بنجاح" سهل ويشكل جزءًا طبيعيًا من التفاعل مع العميل . فالبيع لا يتطلب نوعًا غير عادى من الموهبة .

• قبعة إدارة المعلومات :

قلما توجد اليوم أنشطة عمل لم تتأثر بتكنولوچيا المعلومات . فلقد أصاب التحول عددًا كبيرًا منها . وغدت البيانات التى يسهل الوصول إليها وتحليلها فيما يتعلق بالعملاء والمشروعات أحد عوامل النجاح الحاكمة بالنسبة لمنشأتك المصغرة وبالنسبة للمنشأة الحقيقية الكبيرة على حد سواء . والواقع أن من بين مزايا ثورة تكنولوچيا المعلومات أنها وضعت الشركات الصغيرة (بما فى ذلك "المنشآت" المؤلفة من شخص واحد) على قدم المساواة مع الشركات الكبيرة بشكل يدعو للعجب والاستغراب . فعرض

المؤسسة الصغيرة يمكن أن يكون جذابًا . وبياناتها مقنعة وعملية إصدار ومعالجة فواتيرها سريعة ودقيقة كالمؤسسة الكبيرة . بل إنها يمكن أن تكون أفضل حتى - فى الواقع - لأنه ليس لزامًا أن يعتمدها كل هذا العدد الهائل من شاغلى الوظائف المشغولين بالصراع على قضايا سطحية تافهة .

لكن هذه الإمكانية يجب الاستفادة منها لكى تزدهر منشأتك المصغرة . فبالنسبة للكثير من العاملين بدون وظائف . يتم اكتساب الخبرة الضرورية لإنجاز المهمة فى أفضل صورة بالحصول على مساعدة خارجية . ولكن المرور بوقت لا تستطيع فيه أن تدفع المقابل المالى لها ينطوى على ميزة . فقيامك بكل شىء بنفسك هو أفضل طريق يمكن أن تسلكه لأداء ما تكون هناك حاجة فعلية لأدائه . ولذا انظر للعامين الأولين - عندما ترتكب الأخطاء وتفعل أشياء لا تتمتع بالموهبة اللازمة لأدائها - على أنهما برنامج تدريبى مصمم خصيصًا من أجلك .

إن قبعة إدارة المعلومات هى ما ترتديه فى أى وقت تفكر فيه فيما تعرفه عن عملائك وكيف يمكن لك أن تعرف أكثر . هل تقوم بتتبع المعلومات الصحيحة والمناسبة عنهم ؟ هل لديك طريقة لجدولة ومتابعة العمل الذى تقوم به من أجلهم ؟ كيف يمكنك أن تستخدم ما تعرفه عنهم فى تقسيم عملائك المحتملين إلى فئات أسهل فى الفهم كأسواق مختلفة قليلاً ؟ كيف يمكن أن تنظم كل هذه المعلومات فى صورة قاعدة بيانات يمكنك أن تستخدمها بكل سهولة ؟

لقد صارت الصناديق القديمة لبطاقات الملفات . وقوائم العملاء المكتوبة باليد . والحافظات المودعة فى دواليب الحفظ عتيقة الطراز هذه الأيام . فإذا كانت فكرة استخدام حاسب آلى لتخزين وتنظيم هذه المعلومات تصيبك بالتوتر . يحسن بك أن تحصل على بعض التدريب أو المساعدة . فسوف تحتاج إلى الأجهزة المادية والبرمجيات والمعرفة لكى تتمكن من القيام بكل هذا الخلط والتصنيف للمعلومات .

وكسائر القبعات الأخرى . فإن إدارة المعلومات ليست "وظيفة" بالصورة التى كانت عليها فى المؤسسة القديمة . بل هى عبارة عن واحدة من دوائر متداخلة تتحدث عنها باستمرار .. دوائر مجمعة حول قبعة التسويق . إن إدارة المعلومات هى مجرد أسلوبك فى

إدارة ما تعرفه عن سوقك وكيف تتواصل مع سوقك . وإذا كان منتجك من النوع المعتمد على استخدام المعرفة - وهو احتمال متزايد - فإن إدارة المعلومات تكون أيضًا وسيلة لتطوير منتجك بحيث يصبح جاهزًا دائمًا لخدمة العميل .

إن تعلم إدارة المعلومات يشبه تعلم لغة أجنبية ، فتعلمها يكون صعبًا إذا كانت مجرد مادة تدرسها .. مادة ذات صلة ضعيفة بما تريد أن تحققه حقًا . أما إذا كان دافعك رغبة قوية حقيقية ، فإن الأمر يختلف . تخيل أنك وقعت لتوك فى الحب .. إنك غارق لأذنيك فى حب فتاة يابانية . لا شك أنك ستبدأ فى التقاط العبارات اليابانية بسرعة مذهلة - أليس كذلك ؟ وكلمة السر هنا أن تضع نصب عينيك دائمًا ما تنشد تحقيقه ، وأن تبقى مشروعاتك التعليمية فى حالة ارتباط وثيق بتلك الأهداف . أما عندما يصبح "تعلم ما تحتاج إلى معرفته" "مادة دراسية" ، يحدث نفس ما يحدث عندما يتحول "أداء ما يكون هناك حاجة لأدائه" إلى "وظيفة" ، فتهبط الدافعية ، وتتراجع الكفاءة ويتحول الذهاب إلى العمل إلى هم ثقيل .

• قبعة إدارة الوقت :

ينتابنى شعور غريب عندما أكتب بإيجاز عن أشياء يؤلف عنها آخرون كتبًا بأكملها ويكرسون لها حياتهم المهنية ، فقصدى - فى كل هذا الأمور - لا يكون إعطاءك دورة مصغرة فى الموضوع ، وإنما إطلاعك على مدى وثاقة صلة الموضوع وعلى القضايا التى يلزم بصفة خاصة أن تهتم بها حتى يتسنى لك العمل بنجاح خارج حدود الوظيفة التقليدية ، وإدارة الوقت تنتمى بوضوح لقائمة الأشياء التى يلزم أن تجيدها .

من بين مميزات الوظيفة أن لها حدودًا وترتبط بها مسئولية محددة ، فالحدود تقول لك إن "ذلك الموضوع" يدخل فى نطاق وظيفته ، وليس وظيفتك ، ولذا فأنت لست مضطرًا للقلق بشأنه . وهى تخبرك أيضًا متى يحين موعد الانصراف من العمل فى المساء ، حتى إذا كان التقرير لم يتم الانتهاء منه بعد . أما المسئولية الوظيفية فهى تعطيك ملف خيوط تلف أنشطتك حوله وأساسًا تحسب أولوياتك بناءً عليه . وعندما تطرح عنك العقلية المتمحورة حول الوظيفة ، تفقد تلك النقاط المرجعية ، ويتزاحم عليك كل شىء ، طالبًا اهتمامك وانتباهك ، عندئذ قد تجد نفسك غارقًا فى العمل فى مشروعات متعددة

ومع عملاء متعددين ، فتبدأ فى إدراك أن ساعات العمل الثابتة شىء من صنع عالم الوظيفة وأن البريد الصوتى والبريد الإلكترونى والفاكسات قد سددت لها الضربة القاضية ، وكل ما عليك أن تفعله - وكل ما يمكنك أن تفعله - فى انتظارك بالحاسب الآلى المحمول الصغير القابع فى حقيبتك ، وبذا صار عملك رفيقك الدائم أينما تذهب الآن .

كيف تنجز كل شىء ؟ سؤال خاطئ ! كيف تنجز أهم الأشياء ؟ سؤال صحيح . كيف تتعرف على الأشياء التى تكون مهمة ، وكيف تخطط يومك ، وكيف تسند بعضًا من بنود قائمة أعمالك المطلوب أداؤها إلى الآخرين ؟ أسئلة وجيهة .

كما أقول ، فإن هدفى ليس كتابة بحث آخر عن إدارة الوقت بل القول ببساطة أنك إذا لم تكن بارعًا فى إدارة وقتك ، فيحسن بك أن تصبح كذلك . ابحث عن كتاب يتناول هذا الموضوع فى أقرب مكتبة ، اطلب من متجر الأدوات المكتبية الذى تتعامل معه أن يقدم لك اقتراحات بشأن المواد اللازمة وراجع الكلية الواقعة فى مجتمعك المحلى للاستفسار عن الدورات التى تعقدها لمساعدتك على القيام بذلك . إن ما يجعل الأشخاص يخفقون كعاملين بدون وظائف هو الافتقار لمهارات إدارة الوقت أكثر منه الافتقار للتعليم الجيد أو النمط المناسب للخبرة .

بيد أن هذا لا يشكل تحديًا جديدًا ، ففى كل مرة تتغير ظروف العمل على نحو جوهرى ، يتغير معها أسلوب الأفراد فى التعامل مع الوقت . فى عالم ما قبل الثورة الصناعية لم يوجد شىء اسمه ساعة الدوام ، فرغم أن ساعة الكنيسة أو القاعة البلدية كانت تدق معلنةً الوقت فى كل ساعة ، إلا أن معظم الناس كانوا يعيشون وفقًا لقوانين الضوء والظلام ، والدفء والبرودة . كان لمهامهم إيقاع تراوح بين فترات كان مقدار العمل المطلوب إنجازه فيها ضخمًا - مثل حصاد المحصول - وفترات لم يكن بالإمكان إنجاز الكثير فيها بسبب الظلام أو برودة الطقس . ثم جاء عصر الصناعة فحول الإيقاع إلى فيض منتظم من الأنشطة لا تقطعه سوى أجراس وصفارات تدوى إيذانًا بحلول موعد بدء العمل وتوقفه . وبدأ الرجال الأثرياء يحملون ساعات جيب ويمتلكون من القوة والسلطة ما يجعل الأفراد يتعجلون ويقلقون عندما يخرجون الساعات من جيوبهم ويعبسون ثم يقولون أن الساعة أوشكت أن تكون السادسة ، وتطلب تشغيل السكك الحديدية مناطق زمنية موحدة قياسيًا .

وبدأ الناس يجدون ساعة الدوام فكرة غريبة ويكرهونها ، فقد كانت ميكانيكية - هذا ما قالوه - وغير إنسانية ، ولكنها - شأن الكثير من الاختراعات العظيمة - بدأت كشيء ظن الناس أنهم لن يستطيعوا أبداً أن يتعودوا عليه ثم انتهى كشيء قال الناس أنهم لن يستطيعوا الاستغناء عنه . وحينما تطورت إلى ساعات ثابتة ونوبات عمل مختلفة وأيام عمل وعطلات نهاية الأسبوع وجميع الحدود الزمنية الأخرى التي تعطى شكلاً لحياة الناس ، أصبحت ساعة الدوام شيئاً مألوفاً بل وودوداً أيضاً .

ولكنها أصبحت شاذة من جديد الآن ، فالنوبة الليلية الجديدة - وفقاً لمقال نشر حديثاً عن العمل - هي جلسات العمل التي تستغرق الليل بطوله ويُتوقع من العاملين في الشركات المزدهرة أن يعقدوها مع اقتراب المواعيد النهائية لأداء العمل . ويتحدث الناس بجدية عما إذا كان ينبغي عليهم أن يأخذوا جهاز النداء الآلي معهم في الإجازة ، وتقترح المقالات التي تتناول الأرق ألا يستلقي الإنسان على سريره محصياً الساعات ، بل عليه أن ينهض ويفعل شيئاً (حاسبك الآلي النقال ينتظرك في حقيبتك) ، وتباع الهواتف الخلوية كوسيلة لجعل رحلتك إلى العمل ومنه مثمرة منتجة ، ويستخدم الوقت الذي يقضيه الإنسان على الدراجة الثابتة في الاستماع للأخبار والوقت المنفق في الجري في المتنزه في تحسين الذات عن طريق الاستماع لشريط مسجل عليه تلخيص لكتاب (فالكتب المقروءة طويلة بلا داع) .

إننا نمر بفترة انتقالية فيما يتعلق بالوقت ، ولم نكتسب بعد عادات جديدة تساعدنا على التعامل تلقائياً مع الظروف الجديدة في حياتنا ، فسوف يستغرق ذلك جيلين . وفي هذه الأثناء سوف نحتاج إلى الاستعانة بالكتب والدورات والمدربين الخصوصيين والأجندات المكسوة بالجلد لتساعدنا (هل تعتقد أن هناك نسخة مختصرة من كتاب عن إدارة الوقت أستطيع أن أقرأها أثناء ممارستي للجري غداً صباحاً .. تكفيني عشرون دقيقة !) .

• قبعة التخطيط :

توجد بالشركات إدارات للتخطيط ، مما يعني أنها حولت التخطيط إلى وظيفة ، كما يعني أيضاً أن التخطيط لم يعد نتاجاً ثانوياً للتسويق وتطوير المنتجات وأنه غدا شيئاً لم يعد هناك متسع من الوقت في يوم العمل للقيام به . أما فيما يتعلق بمنشأتك المصغرة ،

فيجب أن يكون التخطيط عملاً يومياً تسأل فيه نفسك : "ماذا يتوجب على عملة لكي أصل إلى حيث أريد ؟" ، وأيضاً - من وقت لآخر - "أين ذلك الموضع الذي أريد حقاً أن أذهب إليه ؟ " .

عليك أولاً أن تضع خطة لإطلاق منشأتك المصغرة ، وسوف نتناول السبيل إلى ذلك في الفصل التالي ، أما ما ينبغي التصدي له في هذا الفصل فهو عملية التخطيط المتواصلة والقضايا التي ستطرح نفسها باستمرار أثناء قيامك بالتخطيط . ليس هذا تخطيطاً من النوع الذي تقوم به حينما تكتب خطة استراتيجية لإقناع شخص مصرفي بإقراضك المال لبدء مشروعك ، فلو تطلبت منشأتك المصغرة - كبداية - مالاً يتجاوز النفقات المعيشية لعدة شهور والشراء المبدئي لمعداتك الأساسية ، فسوف يؤدي ذلك في الغالب إلى إنشاء منشأة صغيرة على النمط القديم ، وليس منشأتك المصغرة . إن التخطيط الذي تحتاج للقيام به سوف ينتج قوائم بالأعمال المطلوب أداؤها ، وليس "مستندات تخطيط" مغلفة بالبلاستيك ، فأنت المقصود به وليس شخصاً مصرفياً . إنه يخبرك إلى أين أنت ذاهب وكيف تصل إلى هناك ، وليس مديحاً مغالى فيه القصد منه إقناع شخص ما بإعطائك نقوداً .. إنه يستهدف تزويدك بالموارد التي تحتاجها وإرشادك إلى الطريق الذي يجب أن تسلكه . ولأن التغيير يجري في مقعد السائق في هذا العالم الخالي من الوظائف ، فهو يزودك بخطة (ب) إذا دعتك الظروف للتخلص من الخطة (أ) .

وفيما يلي بعض القضايا التي ينبغي أن يغطيها تخطيطك ، وهي عبارة عن تساؤلات يلزم إثارتها في كل مرة تفكر في اتخاذ اتجاه جديد أو فعل شيء جديد ، وأيضاً كلما توقفت لتفحص وتعاين المنطقة الممتدة أمامك .. إنها تساؤلات لا يمكن حسمها بشكل نهائي ولا تقود إلى مسودة تخطيطية منطقية شاملة وكاملة لا تتطلب سوى تنفيذها .. إنها أشبه بقوائم المراجعة التي تطمئنك إلى أنك لم تنس غذاءك أو أحد متعلقاتك المهمة وإليك تلك القضايا :

• المهارات والمعارف :

ما المهارات أو المعارف التي تحتاج إليها لكي تدير منشأتك المصغرة بفعالية ؟ وما الذي يلزمك لكي تسد الثغرات الموجودة في مصادر قوتك ؟ إذا كنت ما تزال تعمل لدى

مؤسسة ما ، فإن التدريب قد يكون فى متناول يدك ، ولكن حتى فى هذه الحالة سوف يتعين عليك أن ترتب للحصول عليه وتخصص وقتًا له ، واحسب أنك بحاجة إلى إضافة قبعة أخرى لمنشأتك المصغرة : قبعة التدريب .

• المزايا :

قبعة أخرى ! قلة قليلة من العاملين اليوم هم الذين يستطيعون أن يتأكدوا أن تقاعدهم سيتم بصورة مريحة أو أنه سيتوافر لديهم نقود تكفى لتغطية نفقات الخدمات الصحية التى قد يحتاجون إليها ، ويسلم الجميع بأن "العاملين اليوم سوف يتعين عليهم الاضطلاع بمسئولية أكبر" عن تلك الأمور ، لكن أحدًا لا يربط ذلك بحقيقة أن سبب هذه المزايا - وهو الوظيفة - فى طريقه للاختفاء من الساحة . وغنى عن القول أننى أريد لك أن تتجاوز الاضطلاع "بمسئولية أكبر" عن أمانك المالى ، إذ يجب أن يكون جزءًا من التخطيط الطويل المدى لمنشأتك المصغرة .

• الحيز والمعدات :

أين ستعمل ؟ لقد قدمت الوظيفة إجابة جاهزة على هذا السؤال ، لكن اختفاء الوظائف يجبرك على التوصل لإجابة خاصة بك . وحتى لو كان لديك كابينة أو محطة فى المصنع ، فسوف تحتاج أيضًا إلى الحيز والمعدات لتعمل بالمنزل ، وربما تحتاج إلى معدات تمكنك من العمل فى أى مكان آخر تمضى وقتًا فيه - فى فندق ، فى موقع أحد العملاء أو أثناء تنقلك .

• البطاقات ونشرات التعريف :

إذا تركت عالم الوظائف تمامًا ، سوف تكون هذه الأشياء مهمة لتعريف الناس بك وبما تقوم به ، وإذا ظللت فى الوظيفة مع قيامك بإدارة منشأتك المصغرة كعملية مقنعة ، يمكن أن تظل هذه الأشياء مهمة . ماذا تقول بطاقة العمل الخاصة بك عنك (حسنًا .. بطاقة عملك التخيلية) ؟ كما أن تصميم وإنتاج نشرة تعريف (بروشور) عن منشأتك المصغرة - حتى إذا قدر لك ألا تعطى نسخة فعلية منها لعميل - يمكن أن يكون طريقة رائعة لتركيز وعيك بماهية منتجك والسبب الذى يدعو عميل ما لدفع نقود نظيره .

• الوقت :

لقد تحدثنا بالفعل عن تخطيط الوقت ، لكن هذا مجرد تذكير بأن الوقت مورد سوف يلزم أن تخصصه لإطلاق منشأتك المصغرة .. قد يكون وقتًا تقضيه فى دورة أو فى تصميم نشرة تعريف بسيطة .. أو وقتًا تمضيه فى لقاءات واجتماعات مهنية يمكنك من خلالها أن تقوى شبكتك .. أو وقتًا تنفقه فى قراءة كتاب .

• المال :

مثلما قلت من قبل ، فإن معظم المنشآت الصغيرة الجديدة الطراز لا تتطلب قروضًا وتسهيلات ائتمانية مثلما كان حال المنشآت الصغيرة بالأمس ، ولكن إذا كنت تنوى ترك عالم الوظائف ، فسوف تظل بحاجة إلى نفقات معيشية ، وإذا ارتأيت أنك بحاجة إلى جهاز فاكس لإطلاق منشأتك المصغرة ، فسوف يكون عليك تغطية تكلفة البدء تلك أيضًا . قد تمر بك أوقات عجاف مثلما حدث عندما قرر أول ثلاثة عملاء استشاريين لى إيقاف مشروعاتهم فى آن واحد ، غير أن الاستثمارات الكبيرة والاقتراض لتغطية الأجور والمرتبات ليس هو مبرر وجود منشأتك المصغرة ، فإذا بدأت نفقاتك تخرج عن نطاق السيطرة ، بادر بالرجوع إلى المربع رقم (1) .

• الهيكل :

قد يبدو الحديث عن هيكل منشأتك المصغرة غريبًا ، إذ أن هذا الهيكل مكون بالدرجة الأولى منك ومن كل تلك القبعات التى ذكرناها . ولكن تذكر أنك جزء من اقتصاد شبكى وأن حتى أصغر الشركات (خاصة الشركة الصغيرة جدًا) ينبغى أن تسند لأطراف خارجية كثيرًا مما تقوم به . وإليك بعض الدعائم الهيكلية الجديرة بالدراسة :

⇐ **الموردون وخدمات الدعم** : مثلما تسند شركات السيارات عملية تصنيع ما يزيد على نصف مكونات سيارتك لجهات خارجية ، سوف يتعين عليك أن تجد بعض الموردين الجيدين للمنتجات والخدمات التى تحتاج لها بانتظام . وعلى حين أن التسوق أمر لا غبار عليه ، إلا أن هدفك هو الحصول على موردين منتظمين وإطلاعهم على حاجاتك وإمكانياتك وقدراتك حتى يتسنى لك الاعتماد عليهم كما لو كانوا زملاء لك فى العمل فى المكتب الواقع فى نهاية الردهة .

⇐ **المشروعات المشتركة** : لأنك صغير ومركز على منتجك أو منتجاتك الخاصة بك ، فإن المنطق يقتضى أن تباشر تنفيذ المشروعات الأكبر مشتركًا مع آخرين أو حتى أن تتكتلوا معًا بشكل رسمى للقيام بذلك . كما يقتضى المنطق أيضًا أن تبحث عن المنشآت الأخرى المتخصصة فى مساعدتك على تدعيم ما تفعله بصورة فردية مثل هذه المنشآت بدأت فى الظهور على الساحة كرد فعل لعملية التفكيك والتفتيت التى تجرى اليوم ، ومنها فينتشر إنيشياتيفز Venture Initiatives – وهى شركة تقوم بتسويق وتوزيع المنتجات بناءً على عمل مبتكرين مستقلين .

⇐ **الاستشاريون** : يمزح الناس فيقولون عن الاستشاريين أنهم أناس يمارسون تقديم المشورة فيما بين الوظائف ، لكن واقع الحال يقول إن كمًا ضخمًا من العمل الذى كان يؤدى فى الماضى والنصح الذى كان يسديه خبراء مقيمون متفرغون ، يمكن أن يتم بصورة أكثر فعالية بواسطة أفراد يأتون لذلك المشروع ثم يغادرونه . إن من يعلقون لافتة "استشارى" خارجًا فيما ينتظرون عرض وظيفة أقل شأنًا بكثير من أولئك الذين يرون الكتابة بخط اليد إلى الحائط ويحولون عناصر (4م) الخاصة بهم إلى منشأة استشارية . هؤلاء تخلق سوقهم نفس القوى التى أخرجتهم أصلاً إلى عالم اللاوظيفة يهيمون فيه وحدهم .

⇐ **التدريب الخاص** : رغم وجود الاستشاريين منذ فترة طويلة إلا أن الحال ليس كذلك بالنسبة "للمدربين الخصوصيين" ، ولا شىء يشير بوضوح شديد إلى بلوغ العامل المستقل سن الرشد مثل ظهور المدرب الخاص ، وهو شخص يعمل كمستشار بأجر للعاملين المستقلين الذين يحاولون صقل المهارات التى يحتاجون إليها لإدارة منشأتهم المصغرة . بل إنه توجد الآن جامعة للمدربين الخصوصيين تقدم تدريبًا إليكترونيًا من قاعدة فى مدينة سولت ليك Salt Lake ، وقد تضاعف عدد المشتركين فى هذا التدريب خلال العام الماضى إلى أن بلغ الآن 350 .

⇐ **(مجلس إدارة) منشأتك المصغرة** : العنصر الهيكلى الأخير الذى قد تود التفكير فيه هو "مجلس إدارة" غير رسمى لشركتك الصغيرة . هنا يكون النصح جماعيًا ويقدم على أساس تطوعى من جانب أفراد يستمتعون بخبرة التعرف على بعضهم البعض والعمل معًا فى مشروع .

• وأخيرًا ... خيارات مسارك المهنى :

لقد دأبت على امتداد هذا الكتاب على تذكيرك بأن ما يسديه إليك من نصح سوف يساعدك على مسايرة ومجاراة القوى المسببة لاختفاء الوظائف ، سواء كنت تخطط للبقاء فى وظيفتك الحالية أو الانطلاق خارج عالم الوظيفة بمفردك . غير أن هذا القول يتضمن قدرًا كبيرًا من التبسيط المخل للخيارات المتاحة فعليًا أمامك . وفيما يلى جميع السياقات التى يمكن أن تقرر إدارة منشأتك المصغرة فيها :

1- ابحث عن الحاجات غير المشبعة والعمل الذى تكون هناك حاجة لأدائه فى السوق الكبيرة العامة ، أو فى مجتمعك ، ودشن شركة صغيرة فعلية لأدائه . وسوف تكون معظم أفكار المنشآت المصغرة مفيدة حتى إذا كنت تأمل فى أن تنمو شركتك الصغيرة وتصبح – بمشيئة الله – شركة كبيرة ، فأنت هنا تسلك طريقة العمل الحر المتمتع بقداسة القدم .

2- ابحث عن الحاجات غير المشبعة والعمل الذى يلزم أداؤه فى صناعتك أو مهنتك ودشن شركة صغيرة فعلية لأدائه . سيكون لديك نفس الآمال وسوف تسلك نفس الطريق . ولكن تذكر أنه ينبغى عليك ألا تدع شركتك المتنامية تصبح مقيدة بالوظائف .

3- ابحث عن الحاجات غير المشبعة لدى رب عملك التنظيمى الحالى (أو السابق) ودشن شركتك الصغيرة الفعلية لسدها . ونصيحتى إليك هنا هى نفس النصيحة المقدمة فى البند (2) أعلاه .

4- ابحث عن الحاجات غير المشبعة لرب عملك التنظيمى الحالى ، ثم اعمل مع شركة استشارية أو مقاول يمكن أن يعتبر خبرتك واتصالاتك مع شركتك مصادر قوة تستحق أن تعين من أجلها . تأكد من أنك لا تستبدل وظيفة بأخرى – أو حتى بوظيفة أفضل ، وتأكد من أن السياق الجديد يساعدك على تحاشى الوقوع فى فخاخ عالم الوظائف .

5- فتش عن الحاجات غير المشبعة لرب عملك التنظيمى الحالى واقترح أن تترك وظيفتك الحالية وتتولى إشباعها كمشروع خاص . فى هذه الحالة سوف تعمل منشأتك المصغرة وكأنها استشارى أو مقاول داخلى ، وربما يمنحك هذا الوضع مرونة النظام

الجديد دون أن يسلبك أمان النظام القديم .. أقول ربما . بمرور الوقت يزداد احتمال أن تفترقا أنت والشركة (وإذا حدث هذا ، فسوف يخبرونك فى المقابلة الأخيرة معك أنك لم تعد عاملاً مخلصاً كسابق عهدك ، أما ما لن يبالوا بالاعتراف به فهو أنك بقيت بالشركة فترة أطول من عدة آلاف من العاملين "المخلصين" تم صرفهم من الخدمة فى إطار الإجراءات الأخيرة لتقليص حجم الشركة) .

6- تعرف على الحاجات غير المشبعة لمؤسستك الحالية وفتش عن وظيفة أخرى هناك تجعلك فى وضع أفضل يمكنك من إشباعها وتوفر لك الأمان من خلال كونك ذا قيمة بالنسبة للمؤسسة . هذا الأسلوب يتضمن صب النبيذ الجديد (منشأتك المصغرة) فى زجاجة قديمة (وظيفة) . وحينما تكون الشركة مستنيرة ، يمكن أن يكون ذلك خياراً جيداً ، أما إذا لم تكن كذلك فربما يكون حلاً مؤقتًا ، ومع ذلك فلا ضير من تجربة هذا الخيار وأنت تخطط لاتخاذ خطوتك التالية .

7- أعد تشكيل وظيفتك الحالية بما يجعلها أكثر انسجامًا وتوافقًا مع واقع مكان عمل يتجرد بسرعة من الوظائف .. استبق هذه التغيرات . وملاحظاتى هنا هى نفس الملاحظات المذكورة أعلاه مع تحفظ واحد وهو أن وظيفتك الحالية يحتمل ألا تستطيع إعادة توجيهها نحو الحاجات غير المشبعة مثل وظيفة مختارة تحديداً لتحقيق ذلك الأمر .

8- تمهل .. لا تنظر فى عينى أحد ثم تأمل أن يتبخر كل هذا الكلام عن "اختفاء الوظائف" . ماذا يمكننى أن أقول ؟ أمل أن يكون أوان تقاعدك قريبًا فعلاً ، لأن العمر المتوقع لهذا الحل قصير فعلاً .

فى الفصل التالى سوف ترسم خطتك الشخصية ، وعندئذ سوف يأتى دور التطبيق العملى لهذه الأفكار ، أما الآن فأفضل شىء يمكنك أن تفعله هو أن تراجع النقاط الرئيسية الواردة فى هذا الفصل وتقرر أفضل السبل للتوفيق بينها وبين وضعك ومواردك وإمكانيات منتجك .

• نقاط قوة منشأتك المصغرة :

• الخطوة الأولى :

اذكر طريقة واحدة تعمل بها - فى أنشطة عملك اليومية - حاليًا كما لو كانت القرارات التى تتخذها مبنية على بناء منشأة مصغرة مؤلفة من شخص واحد ، وليس مجرد أداء (أو البحث عن) وظيفة ، ثم ابحث عن طرق أخرى لإدماج عقلية المنشأة المصغرة فى عملك اليومى .

.....

.....

• الخطوة الثانية :

اذكر نوعية النشاط الذى تمارسه منشأتك المصغرة .. تذكر أن هذا النشاط ليس ما يزاوله رب عملك .. بل ما تزاوله أنت .

.....

.....

• الخطوة الثالثة :

فرق بين العمل العلنى لمنشأتك المصغرة - أى فئة عملك التقليدى ، والعمل المقنع أو الحقيقى - أى ما تؤديه لعميلك .

العلنى ..... المقنع .....

• الخطوة الرابعة :

اكتب شعاراً يعبر عن جوهر العمل الحقيقى الذى تديره :

.....

• الخطوة الخامسة :

ضع مخططًا أو مسودة "للخط القصصى" لمنشأتك المصغرة .. وصف مميز لهويتك وما تقوم به ، وما أدى بك إلى القيام به ، والسبب فى أن ما تقوم به هو ما يحتاجه العميل حقًا .

.....

.....

.....

.....

.....

.....

• الخطوة السادسة :

باستخدام مقياس يتراوح بين 1 و 10 (10 تمثل الأفضل) ، أعط تقديراً لأدائك الحالي تحت كل من القبعات التالية :

1- قبعة التسويق . .....

2- قبعة تطوير المنتجات . .....

3- قبعة العمليات . .....

4- قبعة خدمة العملاء . .....

5- قبعة المبيعات . .....

6- قبعة إدارة المعلومات . .....

7- قبعة إدارة الوقت . .....

8- قبعة التخطيط . .....

ثم على نفس المقياس ، أعط تقديراً لمنشأتك المصغرة فيما يتصل بجودة الموارد التالية المتاحة لك :

9- المهارات والمعارف . .....

10- برنامج المزايا . .....

11- الحيز والمعدات . .....

12- البطاقات والنشرات . .....

13- الوقت والجداول الزمنية . .....

14- الهيكل والعون . .....

15- الموردون والخدمات . .....

16- المشروعات المشتركة . .....

17- الاستشاريون . .....

18- التدريب الخاص . .....

19- "مجلس الإدارة" . .....

• الخطوة السابعة :

اجمع الدرجات العددية التى أعطيتها لنفسك فيما يتعلق بال 19 سؤالاً أعلاه . ما حال أداؤك ؟ لا تدع اليأس والإحباط يتسربان إلى نفسك إذا لم يقع مجموعك ضمن فئة الثلاثينيات أو الأربعينيات أو الخمسينيات ، ولم لا يكون كذلك بعد كل هذه السنوات التى ظل فيها الآخرون يعلموك ويطلبون منك أن "تؤدى وظيفتك" ؟ استخدم درجتك فى التعرف على المكان الذى ينبغى أن تعمل فيه لتحسن فرصة منشأتك المصغرة فى النجاح ، وتذكر أن 7 من 10 درجة مقبولة بالكاد ، وأن درجتك يجب أن تتراوح بين 8 و 9 إذا أردت أن تتخذ وضعًا يمكنك من الاستفادة من اختفاء الوظائف . أما المتفوقون فسوف يحرزون درجة أعلى بالطبع .

إن الدرجة المنخفضة مجرد جرس منبه يقول لك : لقد حان وقت الاستيقاظ ! ، وسوف يساعدك الفصل التالى على التوقف عن التقييم والبدء فى العمل .

الفصل العاشر

وضع خطتك والبدء فى العمل

« لقد انقضى زمن طويل منذ أن تنبهت إلى أن أصحاب الإنجازات العظيمة نادراً ما كانوا يركنون للدعة والخمول تاركين صروف الدهر تؤثر فيهم ، بل كانوا هم من يؤثرون فيها » .

- إلينور سميث Elinor Smith

« كل إنسان يجب أن يجدف بمجاديفه الخاصة » .

مثل إنجليزى

• خطط العمل :

تكون معظم خطط العمل عديمة الجدوى بالنسبة للمهمة التى تنتظرك لأنها فى حقيقة الأمر أسباب منطقية تدعو شخصاً ما إلى إقراضك المال .. أنت بحاجة إلى خطة تساعدك على تركيز طاقاتك والتأكد من أن كل شىء تقوم به يخطو بك فعلياً خطوات إلى الأمام على طريق تنمية منشأتك المصغرة ، ولذا فسوف نعرض فيما يلى وصفاً لخطوات أو مراحل خطتك . اقرأها بتمعن ثم ضعها جانباً لبضعة أيام ، وعندما تعود لها من جديد ، اتجه إلى النقطة التى تعتقد أنك تقف عندها على طريق التقدم . اقرأ تلك الخطوة عدة مرات ، ثم ضع الكتاب جانباً واستخدم ما قرأته كمنطلق لتفكيرك الخاص . وإذا أمكن لك أن تقوم بهذه القراءة مع شخص آخر وتمارس التفكير فى صورة أخذ وعطاء ، يكون ذلك أفضل كثيراً ، أما إذا لم يتيسر لك ذلك ، فأحضر ورقة ودون فيها خواطرك وما تفكر فيه .

وحينما تقوم بذلك ، اكتب بسرعة ودون تروى ما كنت ستقوله لو جرى على لسانك . لا تلق بالاً إذا أقحمت الأفكار التى تقفز إلى ذهنك أثناء قيامك بالكتابة أو إذا شاب تتابع الأفكار الخلط وعدم الانتظام ، ولا تقلق إذا لم تترجم تماماً أفكارك إلى كلام مترابط متسق .. فقط واصل الكتابة ، فالغرض هو التعبير عن الاحتمالات التى تدور وتدور فى رأسك ..

يمكنك أن تنتقيها وتشذبها وتنقحها وتصقلها فيما بعد .. أما الآن فما عليك سوى أن تقرأ .. وتفكر .. وتكتب أو تتكلم .

ابدأ بموضعك الحالى فى السياق التطورى ، وعد من وقت لآخر لالتقاط الخيوط السائبة فى الخطوات غير المكتملة تمامًا . خذ وقتًا لإجراء التخطيط ودراسة كل خطوة والعمل فى ضوئها قبل الانتقال على أى نحو جدى للتعامل مع الخطوة التالية . إن هذا الفصل الأخير قصير ، ولكن استيعابه يُفترض أن يستغرق منك وقتًا أطول بكثير من بقية الفصول مجتمعةً .

هذا كل شىء فقط . انتهى وقت الكلام التحضيرى النظرى ، وعليك الآن أن تحزم متاعك وتنطلق إلى الطريق .. خذ قسطًا من الراحة كلما نال منك التعب ثم احمل أمتعتك وواصل السير من جديد .. وتذكر السبب فى وجودك على هذا الطريق : إن الطرق القديمة غمرتها مياه الأمطار عندما هبت عاصفة القرن المهنية ، ولذا فأنت تتجه إلى أرض اقتصادية مرتفعة تلوذ بها .. وهناك ستجد آخرين سبقوك بالفعل لها وسوف يرشدوك إلى ما يجب عمله حينما تصل إلى هناك .. رحلة سعيدة .. وربما يأتى يومٌ نتلاقى فيه دروبنا .. آمل ذلك .

• المرحلة الأولى :

قرر نوعية النشاط الذى تمارسه . إذا لم تكن مستعداً للقيام بذلك ، أعد قراءة الفصول من 3 إلى 6 الخاصة بمواردك والفصل السابع الخاص بأسواقك للتوصل لفهم أفضل لمنتجك ، ومن شأن ذلك أن يبلور مجال نشاطك بصورة أوضح وأكثر تركيزاً . لنقل إننى نسيت أن أسأل : إذا كان لمجال نشاطك اسمًا فماذا يكون ؟ أرأيت .. ذاك هو مجال نشاطك ! كرر فى سريرتك عبارة "أنا أعمل فى مجال" ... أنا أعمل فى مجال ... أنا أعمل فى مجال .. فسوف يساعدك ذلك فى جميع مفترق الطرق الخالية من العلامات التى ستقابلك .

• المرحلة الثانية :

ما منتجك ؟ نعم أعرف أنك أجبت على هذا السؤال فى المرحلة الأولى كوسيلة لتوجيهك نحو مجال نشاطك ولكنك لم تجب عليه فى حقيقة الأمر .. ماذا تبيع بالضبط ؟

- هل هو انعكاس حقيقى لما ترغب فيه فى هذه النقطة من حياتك ؟
- هل يحقق الاستفادة المثلى من قدراتك ؟

- هل هو متوافق حقًا مع مزاجك ويفيد منه ؟
- هل يعتمد حقًا على مصادر قوتك ؟
- وهل يسد حقًا حاجة ما غير مشبعة فى السوق التى اخترت أن تخدمها ؟

إذا لم تكن متأكداً من أي من هذه الأمور ، فعليك الرجوع للفصول من 3-7 ، وكذا الفصل الثامن الذى يتناول إدماج عناصر (4P) والحاجة السوقية معًا فى صورة منتج . إن أيًا من هذه الأمور شيءٌ قد يحتاج لبذل المزيد من العمل .. تحدث عنها مع شخص تثق فى حكمه الصائب على الأمور ، أو أطلب مساعدة خارجية - من مرشد مهنى أو نفسى - إذا تعذر عليك فهم استجاباتك . ولكن عليك أن تحتفظ لنفسك بوجهة نظر مستقلة ، لأن أغلب الظن أن هؤلاء يعملون فى مجال "مساعدة الناس على إيجاد وظائف" . افعل كل ما يمكن عمله لكى تفهم عناصر (4P) الخاصة بك وإمكانيات سوقك ، ثم اجمع بين الاثنين فى صورة منتج .

• المرحلة الثالثة :

من هو عميلك ؟ (من جديد .. اعلم أنك أجبت على هذا السؤال ولكننا نمضى عند مستوى أعمق هذه المرة) . من هو هذا العميل وماذا يحتاج ؟ لكى تفهم الحاجة ، ادرس زبون العميل .. ما الذى يحتاجه العميل لكى يرضى الزبون ؟ ما الذى يبحث عنه الزبون وكيف يمكنك أن تساعد العميل على إرضاء الزبون بشكل أكثر اكتمالاً ؟ هل أنت بحاجة إلى المزيد من المعلومات للإجابة على هذه الأسئلة ؟ اخرج وأحصل عليها . هل أنت بحاجة إلى نصح أو مساعدة ؟ افعل نفس الشىء .

• المرحلة الرابعة :

كل هذا طيب وجميل ، ولكن إذا لم يكن بمقدور العميل أن يدرك وجود الحاجة أو لا يستطيع أن يرى فيك الحل .. يصبح الأمر كله مجرد كلمات . هل يمكنك تقديم مبرر مقنع لهذا العميل يجعله يأتى إليك طلبًا لإشباع هذه الحاجة ؟ كيف سيحل منتجك المشكلة أو يستغل الإمكانية ؟ ما الأوجه التى يفضل فيها عن سائر الأساليب الأخرى لأداء تلك الأشياء ؟ لماذا ينبغى على العميل أن ينصت لك ؟ ما قصتك على أية حال (ما قصتك ؟ ربما تكون منشأتك المصغرة موجودة قبل قراءتك لهذا الكتاب بمدة طويلة .

وكل ما عليك هو أن تعيد صياغة وتشكيل حياتك العملية فى صورة قصة منشأة) .
ما الموارد التى تحتاج إليها لكى تجعل حجتك قابلة للتصديق ؟

• المرحلة الخامسة :

ما الذى تحتاجه لكى تجعل من منشأتك المصغرة ملاذاً للعملاء عندما تنشأ لديهم حاجات كتلك التى وُجدت لتلبيها ؟ فى البداية سوف تحاول استرداد الكرة فوق الشبكة . ولكن بمرور الوقت ستجد نفسك راغبًا فى تطوير وتنمية مؤسستك أكثر . تذكر القبعات :

- قبعة التسويق .
- قبعة تطوير المنتجات .
- قبعة العمليات .
- قبعة خدمة العملاء .
- قبعة المبيعات .
- قبعة إدارة المعلومات .
- قبعة إدارة الوقت .
- قبعة التخطيط .

سوف يتطلب الأمر قذفها فى الهواء على طريقة الحواة لكى تظل جميعها معلقة فى الهواء . لكن هذا القذف يصبح أسهل مع استمرارك فى ممارسته . اعتبر ما تتعرض له من نكسات دروسًا وواصل مسيرتك .

• المرحلة السادسة :

هناك نطاق كامل من الاحتمالات أمامك .. كل شىء من محاولتك تحصين وظيفتك ضد التغيير إلى الانطلاق بمفردك خارج عالم الوظائف كصاحب مشروع خاص . غير أن تلك مجرد فروق خارجية .. فروق كبيرة بالتأكيد ولكنها خارجية فحسب . أما داخليًا فهى تشترك فى اتجاه عقلى مؤداه : أنت لست أجيرًا عند أحد .. بل أنت منشأة مستقلة .. منشأة لها عملاء . حسنًا .. أى نوع من تنمية الأعمال تحتاجه ؟

• المرحلة السابعة :

رغم أن ما سأقوله ربما يكون واضحًا مما ذكرته عن مدى أهمية احترام مزاجك ، إلا أننى سأصوغه بصورة مباشرة صريحة : لا يوجد طريق واحد لبلوغ الهدف الذى تسعى لتحقيقه . فعندما أجرت شركة التليفونات البريطانية بريتيش تيليكوم British Telecom دراسة عن الأفراد الذين ينشأون منشآت خاصة بهم - لأنها أرادت أن تشجع تلك الصفات

فى موظفيها - لم تجد نمطًا واحدًا بل أربعة :

- بعض الأفراد كانوا "بارعين فى الاتصال الشبكى" . حيث قاموا بتحويل اتصالاتهم وصداقاتهم إلى "فرص" ثم استغلالها .
- البعض الآخر كانوا "أساتذة" حيث كانوا شديدى البراعة فى أداء شىء ما ثم قاموا بابتكار منتج كان من الجودة بحيث تهافت عليه العملاء .
- البعض الثالث وصلوا إلى العملاء ونجحوا فى إقناعهم اعتماداً على براعتهم فى الجدل والمناقشة وبلاغة حجتهم وقوة منطقهم .
- أما الفريق الرابع والأخير فقد ضم "صيادين" عرفوا كل شىء عن عملائهم وجميع الاستراتيجيات اللازمة لاصطيادهم .

هل هذه قدرات مختلفة أم مزاجات مختلفة ؟ هل تقوم على رغبات مختلفة أم مصادر قوة مختلفة ؟ الإجابة هى نعم .. كل ما هو مذكور أعلاه .. ولكن أيًا كان طريقك الطبيعى ، فاتبعه . فكل الطرق تؤدى إلى القمة .

• الخلاصة :

عليك أن تضع لنفسك منهاجًا تسير عليه بعد أن تفرغ من قراءتك لهذا الكتاب . اعلم أن تقديم النصح بشأن تلك العملية ينطوى على مفارقة ، لأنه لو أمكن حقًا اتباع النصيحة ، لن تضطر لوضع ذلك المنهاج لنفسك ، إذ سيكون موجوداً بالفعل .. مثل تلك الوظائف التى نشأنا على الاعتقاد بأنها موجودة هناك فى انتظارنا . تلك الوظائف لم تذهب مع الريح ، ولكنها بسبيلها إلى الزوال ، وما تبقى منها إما أجوره زهيدة لا تسمن ولا تغنى من جوع أو يجرى إسناده لموظفين مؤقتين .

بيد أن هناك عملاً ينتظر أن يؤدى .. بحاجة إلى أن يؤدى .. ولم يتم بعد صبه فى قوالب "الوظائف" .. ذلك العمل لا تنشر عنه إعلانات فى الصحف أو يعلن عنه فى لوحة الإعلانات المعلقة خارج مكتب تشغيل الأفراد .. بل هو مجرد شعور بالقلق أو الانزعاج أو الريبة أو الإحباط أو الأمل .. أو أمنية أو فكرة أو حلم يداعب خيال شخص ما . هذه هى الأشياء التى سيتعين عليك البحث عنها وليس الوظائف .. فماذا تنتظر ؟

الخاتمة

لا أنتهى أبداً من تأليف كتاب دون أن يعذبنى بشدة شعور بأننى لم أضمن كتابى أشياء كثيرة كان يجب أن تقال ، وأحسب أن فن الكتابة يقوم بالدرجة الأولى على معرفة كيف تبدأ وأين تتوقف ، وأن الاستسلام لإغراء عدم التوقف يتسبب فى إفساد كتب كان يمكن أن تكون جيدة لولاه .

ولكن فى حالة هذا الكتاب ، ما يقلقنى هو حقيقة أن استهداف الأفراد بهذا الكتاب ، يخلق انطباعاً بأن موضوعه مجرد قضية فردية بينما الواقع أن اختفاء الوظائف قضية مجتمعية ضخمة – ربما تكون أكبر قضايا عصرنا على الإطلاق ، وذلك لأنها أوقعت أعداداً كبيرة من الناس فى دوامة من الارتباك والإحباط إزاء الكيفية التى يمكنهم بها أن يكسبوا رزقهم .. دوامة من الارتباك والإحباط والغضب أيضًا لأن كثيراً من أعمال العنف المستعصية على الفهم التى تطالعنا أخبارها فى الصحف اليومية نابعة فى الأساس من إحساس مبهم بأن القواعد تغيرت فى منتصف اللعبة .

إن الحل العملى الوحيد للقضايا التى يثيرها اختفاء الوظائف سوف يتضمن طرح بادرة اجتماعية متكاملة جديدة من جانب خمسة قطاعات مختلفة فى النظام الاجتماعى :

1- الشركات والمؤسسات : التى تواجه مهمة تحويل العاملين لديها من شاغلى وظائف إلى أفراد يؤدون ما يلزم أداؤه . إن على إدارات التدريب فى المؤسسات أن تعيد توجيه جهودها نحو هذه الغاية .

2- الحكومات بكافة مستوياتها : التى تواجه مهمة مزدوجة هى (1) إلغاء السياسات والخدمات القديمة المتوافقة مع عالم كان للناس وظائف فيه ، ولكنها ليست منسجمة مع العالم الخالى من الوظائف و (2) خلق سياسات وخدمات جديدة ملائمة لعالم لم تعد الوظائف هى القاعدة فيه .

3- النقابات العمالية والمهنية : وهذه درجت فى الماضى على النظر لرسالتها على أنها

ضمان الأمان الوظيفى ، ولكنها يجب أن تتغير الآن فى ضوء مطالب أعضائها إلى مؤسسات تزود العاملين بغير وظائف بما يحتاجونه : التعليم والتدريب ، المساعدة مع المزايا ، النصح والمشورة حول الحياة العملية المدارة ذاتيًا ، وإحساس بالانتماء لمجتمع يحل محل "الشركة" .

4- المدارس والجامعات : وهذه عليها أن تعيد توجيه برامجها التعليمية ومناهجها الدراسية نحو عالم لن يحصل فيه الأفراد إلا على الفتات إذا افتقدوا المهارات التعليمية الأساسية .. عالم يفرض على الأفراد مواصلة تنمية أنفسهم على امتداد حياتهم العملية .

5- وأخيرًا .. المؤسسات والخدمات الجديدة : وهذه سيعمل بعضها بهدف الربح والبعض الآخر ليس بهدف الربح . إن مجال تخطيط التقدم المهنى والبحث عن العمل زاخر بالحاجات غير المشبعة ، وربما تحمل - مثلاً - وكالة تشغيل الموظفين المؤقتين الموجودة اليوم والعديمة الرحمة أحيانًا بذرة مؤسسة اجتماعية جديدة تمامًا تحل محل الشركة كآلية لممارسة الحياة العملية وتقديم المزايا .

إننى اذكر قطاعات مجتمعنا هذه لأننى مررت عليها مرور الكرام فى نص الكتاب ، وربما أتخذها موضوعًا لكتابى التالى ، كما أذكرها لأنها مليئة بالحاجات غير المشبعة التى يجب على كثير من القراء أن يتفحصوها علّها تدلهم على الأسواق وهم يبحثون عن سبل لإيجاد عمل . حينما يحدث تغيير اجتماعى ضخم ، لا تختفى الفرص من مكان وتظهر فى مكان جديد ، بل تنشأ الفرص داخل عملية التغيير ذاتها ، وينبغى عليك ألا تتجاهلها .

الخبر السار هو أن قراءتك لهذا الكتاب تجعلك متقدمًا بالفعل عن سائر الناس ، فسوف يواصلون على مدى جيل آخر على الأقل القيام بنفس عملية البحث عن الوظائف القديمة .. إنهم - مثل من يستعصى مفتاحه على الدخول فى القفل فيدفعه مرة تلو الأخرى فيه - عاجزون عن إدراك أنهم يعملون على أساس افتراضات خاطئة .

ولكن من يمكن أن يلومهم ؟ فصحافتنا تغذى تلك الافتراضات القديمة بنشرها مقالات عن "أفضل عشر وظائف للقرن الواحد والعشرين" ، والحكومة تغذى نفس هذه الافتراضات برصد "إحصائيات الوظائف" وكأنها العلامات الحيوية لمجتمع مريض ،

والشركات تغذيها بكل توصيفاتها الوظيفية غير المسايرة للزمن وممارسات التعيين المعتمدة على استخدام الوظائف ، والجامعات والوكالات الاجتماعية تغذيها بإقامة مراكز لتوظيف العمالة .. وكأنه كان هناك ثقوب من مختلف الأشكال ، وكل ما توجب علينا عمله هو إيجاد السدادات المناسبة لها !

إننا مقبلون على عصر جديد ، وسوف يتعين علينا أن نعى تداعيات تلك الحقيقة وانعكاساتها طالما ظللنا أحياء فى هذا العالم ، ومن الواضح أنه لن يكون بالإمكان إيجاد حل نهائى ما لم نتمكن من التوصل لطريقة لإجلاس هؤلاء اللاعبين المؤسسيين الخمسة (الشركات ، الحكومات ، النقابات ، التعليم والمؤسسات الناشئة) حول المائدة ، ولكن حيث أن ذلك سيستغرق بعض الوقت ، لم لا تدشن منشأتك المصغرة أثناء انتظارك ؟

كيف تنجح في عالم بلا وظائف

CREATING YOU & CO.

William Bridges

إن كتاب كيف تنجح فى عالم بلا وظائف يفعل ما يوحى به اسمه فهو لا يتعلق بالعثور على وظيفة، أى وظيفة، وإنما بإيجاد عمل يرضيك ويشبع رغباتك ويقدم قدراتك ويحقق نجاحاتك، وفى النهاية قد تجد أن إرضاء صاحب العمل ليس هو طموحاتك بل هو إنشاء شركة صغيرة تضع فيها خبراتك وقدراتك وتحقق فيها ذاتك.

ومن هنا تكون البداية، كيف تحقق النجاح لنفسك ولشركتك، وفى هذا الكتاب تجد أمثلة كثيرة على ذلك ولهذا يجب أن تقرأ هذا الكتاب جيداً.

ISBN: 977-282-139-7

312
ب
GL004499